

MESTRADO

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA MARECHAL ALIMENTOS

LUIZA DE AZEVEDO MEIRELLES

OUTUBRO - 2018

MESTRADO EM
MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA MARECHAL
ALIMENTOS

LUIZA DE AZEVEDO MEIRELLES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES
PINTO BAPTISTA

OUTUBRO - 2018

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmão, que me apoiam incansavelmente não apenas na vida, mas também e em todos os meus projetos desde sempre. Nada disto seria possível sem vocês. Tenho imensa sorte de tê-los sempre ao meu lado.

Aos meus avós, que me transmitem a sua sabedoria e dedicação todos os dias e colocam a minha felicidade em primeiro lugar. Obrigada por tudo.

Ao Ricardo, por me apoiar e motivar nesses últimos anos, me lembrando todos os dias que eu sou capaz. Obrigada por aturar todos os momentos de stress e loucura, que não foram poucos.

Às minhas amigas do ISEG, Luciana Soares, Barbara Silva e Ana Matos, por partilharem cada momento nestes últimos dois anos. Muito obrigada, de coração.

Um especial agradecimento à minha orientadora, Cristina Baptista, pela motivação, incentivo, atenção e ajuda durante todo este processo de desenvolvimento de TFM.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a empresa Marechal Alimentos, que atua no setor do retalho alimentar no Brasil, nomeadamente no mercado de carne bovina. A empresa, fundada em 1991, insere-se atualmente no segmento B2B e busca operar no mercado B2C através do lançamento de um comércio eletrónico como novo canal de vendas.

A metodologia utilizada é de carácter exploratório baseado em uma pesquisa mista, tanto qualitativa quanto quantitativa. Com o objetivo de obter informação acerca do comportamento de compra do consumidor de carne bovina, foi realizado um inquérito. Já para obter informações acerca da organização, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Acredita-se que uma parceria colaborativa com a empresa investigada traz benefícios ao estudo, portanto, a estratégia de *action research* foi adotada como a melhor opção.

Perante este enquadramento, buscou-se identificar os fatores que afetam o comportamento de compra *online* do consumidor de carne. A realização do diagnóstico da empresa foi fulcral para a melhor compreensão da sua envolvente operacional e estratégica. Os resultados encontrados auxiliaram o desenvolvimento de estratégias e táticas em um plano de marketing coerente e consistente com os objetivos da empresa.

Palavras-chave: Plano de marketing, comércio eletrónico, retalho alimentar no Brasil, consumo de carne

ABSTRACT

The purpose of this project is to develop a marketing plan for the company Marechal Alimentos, which engages in the food retail sector in Brazil, namely in the meat industry. The company, founded in 1991, is currently part of the B2B segment and seeks to operate in the B2C market through the launch of an e-commerce as a new sales channel.

The methodology used was an exploratory research based on a mixed methods analysis, both qualitative and quantitative. A survey was carried out in order to obtain information about consumer behavior in the online meat purchase. The information about the company itself was acquired through semi-structured interviews with the partners. It is believed that a collaborative partnership between the researcher and the investigated company brings benefits to the study, so the action research strategy was adopted as the best option to be followed.

Given this framework, it was intended to identify key factors that affect the online consumer behavior of meat consumers. Nevertheless, a company diagnosis was imperative for a better understanding of its operational and strategic environment. The results found assisted the development of the strategies and tactics in this marketing plan to be both coherent and consistent with the company's goals.

Keywords: Marketing plan, e-commerce, food retail in Brazil, meat consumption

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA	1
1.2 ENQUADRAMENTO SETORIAL DA MARECHAL ALIMENTOS.....	1
1.3 OBJETIVOS DO PROJETO	2
1.4 ESTRUTURA DO PROJETO	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 PLANEAMENTO DE MARKETING.....	3
2.2 E-COMMERCE	5
2.2.1 MOTIVAÇÃO DE COMPRA <i>ONLINE</i>	7
2.3 COMPORTAMENTO DE COMPRA NO SETOR AGROPECUÁRIO	8
3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	10
4. METODOLOGIA	11
4.1 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	12
4.2 MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS.....	12
5. PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA MARECHAL ALIMENTOS	14
5.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA MARECHAL ALIMENTOS	14
5.1.1 MISSÃO E VALORES EMPRESARIAIS.....	14
5.1.2 ANÁLISE MACROESTRUTURAL	14
5.1.3 ANÁLISE DO SETOR	19
5.1.4 ANÁLISE INTERNA	25
5.2 PROGNÓSTICO DE MARKETING OPERACIONAL	29
5.2.1 ANÁLISE SWOT	29
5.2.2 SEGMENTAÇÃO, TARGETING E POSICIONAMENTO	30
5.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MARKETING	32
5.3.1 PRESSUPOSTOS.....	32
5.3.2 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	32
5.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING-MIX.....	33
5.4.1 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO	33

5.4.2	ESTRATÉGIAS DE PREÇO	35
5.4.3	ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO	36
5.4.4	ESTRATÉGIAS DE MIX DE COMUNICAÇÃO	36
5.5	PLANEAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO	39
5.5.1	PLANEAMENTO E CALENDARIZAÇÃO	39
5.5.2	ORÇAMENTO	40
5.5.3	IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO	41
6.	CONCLUSÕES	41
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
	ANEXOS.....	44
	ANEXO A – GUIÃO DE FOCUS GROUP	44
	ANEXO B – GUIÃO DE ENTREVISTA AOS SÓCIOS-GESTORES	45
	ANEXO C – INQUÉRITO SOBRE O COMPORTAMENTO DE COMPRA ONLINE	46
	ANEXO D – TABELA DE PREÇOS PRATICADOS PELA MARECHAL ALIMENTOS EM JULHO 2018	50
	ANEXO E – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO <i>ONLINE</i>	52
	ANEXO F – COMPARAÇÃO DE PREÇOS: MARECHAL ALIMENTOS VS. SUPERMERCADOS DO RIO DE JANEIRO	61

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I: QUADRO DE REFERÊNCIAS.....	11
TABELA II: ANÁLISE SWOT	30
TABELA III: CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO E TARGETING	31
TABELA IV: ESTRATÉGIAS DE PRODUTO	33
TABELA V: ESTRATÉGIAS DE PREÇO	35
TABELA VI: ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO	36
TABELA VII: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	37
TABELA VIII: CALENDARIZAÇÃO	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO I: ORÇAMENTO EM PORCENTAGEM	40
---	----

1. INTRODUÇÃO

1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

Para Wood (2010), o planejamento de marketing é um processo estruturado, que apresenta e descreve as estratégias e ações que suportam um negócio específico para que as metas organizacionais sejam realizadas num determinado período. Por seu caráter complexo, a elaboração e execução do plano deve ser transversal a toda a organização para que os objetivos estabelecidos sejam coerentes e alcançáveis. De maneira a unir e conjugar as metas particulares de cada área da empresa aos seus objetivos globais, torna-se primordial a colaboração individual de todos os gestores.

De acordo com Kotler e Keller (2012), o plano de marketing é um documento que mostra como a organização atingirá os seus objetivos estratégicos através de táticas que têm o cliente como foco e que devem ser descritas detalhadamente para que seja efetivo. O tamanho da empresa pode limitar o seu acesso a recursos e estrutura para a concepção do plano de marketing. Todavia, como referido por Kotler e Keller (2012) o plano é necessário ainda que possa ser curto ou menos formal.

1.2 ENQUADRAMENTO SETORIAL DA MARECHAL ALIMENTOS

A carne bovina pode ser definida como a carne que é extraída de animais mamíferos bovídeos, como o gado. De acordo com dados da OCDE (2018) relativos a 2016, o consumo de carne bovina *per capita* no Brasil foi de 25,7kg, um valor 77% superior quando comparado a ingestão média global. O país ocupa, assim, a 3ª posição no ranking de maiores consumidores de carne bovina do mundo.

Propõe-se neste projeto a elaboração de um plano de marketing para a Marechal Alimentos, uma empresa de gestão familiar que realiza distribuição de produtos alimentares de origem animal no segmento B2B desde 1991. Sediada na cidade do Rio de Janeiro, região Sudeste do Brasil, a empresa é classificada como “médio porte” pelo IBGE, por ter um número de empregados entre 100 e 499 e uma receita operacional bruta anual entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões. A sua principal área de negócio é o comércio de carne bovina no setor da restauração.

Ao analisar os hábitos de consumo dos habitantes da região Sudeste, de acordo com dados do IBGE (2011), 82% dos indivíduos consomem carne bovina dentro do seu

domicílio. Posto isto, para a preparação das refeições, é necessário a compra deste alimento em algum estabelecimento comercial do retalho alimentar.

Observou-se, nos últimos anos, uma tendência de crescimento do comércio eletrónico no Brasil. Em conformidade com dados do Ebit (2017), o país possui 25,5 milhões de consumidores ativos na internet atualmente, um valor cerca de 10% superior a 2016.

Com base nestes dados, identificou-se a necessidade dos consumidores de carne bovina efetuarem as suas compras em um estabelecimento retalhista que possua produtos de alta qualidade. Tendo em vista esta oportunidade de negócio a Marechal Alimentos está a desenvolver uma plataforma de comércio eletrónico que permite atender a esta procura no segmento B2C, permitindo ainda que os seus potenciais clientes tenham comodidade e conforto ao realizarem suas compras.

1.3 OBJETIVOS DO PROJETO

Este estudo tem como objetivo o desenvolvimento de um plano de marketing para a empresa Marechal Alimentos, visando a sua entrada no segmento B2C através do lançamento de uma plataforma de comércio eletrónico. A estratégia da Marechal Alimentos é a expansão do seu negócio no mercado do retalho alimentar na cidade do Rio de Janeiro, Brasil. Para além do fato de que os gestores residem nesta cidade e a empresa se situa na mesma atualmente, o Rio de Janeiro é também selecionado dado a sua população de 6,32 milhões de habitantes (IBGE, 2011). A sua elevada densidade populacional e acesso dos seus habitantes ao comércio eletrónico contribuíram para a escolha desta cidade enquanto alvo e sede.

Relativamente aos objetivos específicos, assume-se:

- A identificação de fatores que afetam o comportamento de compra online do consumidor de carne;
- A realização do diagnóstico da empresa no mercado em que se insere;
- O desenvolvimento de estratégias e táticas adequadas ao novo canal de vendas da Marechal Alimentos.

1.4 ESTRUTURA DO PROJETO

O presente projeto está dividido em 6 capítulos. Inicia-se por uma introdução seguida de uma revisão de literatura com enfoque nas principais temáticas do projeto, nomeadamente, planeamento de marketing, *e-commerce* e motivação de compra no setor agropecuário. Em seguida apresenta-se o quadro de referência e a metodologia utilizada. A descrição dos resultados, ou seja, o plano de marketing, é apresentada no capítulo 5. Por fim, expõe-se as conclusões.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PLANEAMENTO DE MARKETING

De acordo com McDonald (2007) pode-se definir planeamento de marketing como uma sequência lógica de atividades que tem como finalidade definir objetivos para uma determinada organização e desenvolver um plano para alcançá-los. É o processo que estabelece um conjunto de ações a ser seguido e atua, também, como guia para o negócio como um todo. Para Westwood (2006), o plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócio mais auspiciosas para uma determinada empresa e descrever a melhor forma de usufruí-las. O autor retrata o plano como uma ferramenta de comunicação capaz de unir todos os elementos do marketing-mix em um plano de ação coordenado por toda a gestão.

Os propósitos inerentes ao desenvolvimento de um planeamento de marketing, de acordo com McDonald (2007), são a identificação e criação de vantagem competitiva. A organização deve apresentar um diferencial perante o mercado em que se insere para ser bem-sucedida. Para Wood (2010), analisar a situação interna e externa atual e futura, assim como satisfazer clientes e alcançar os objetivos de marketing pré-estabelecidos são os fatores determinantes na finalidade de um plano de marketing. A composição do plano de marketing apresenta um envolvente temporal e um ambiente externo não controlado, por conseguinte, deve-se permitir que o plano seja flexível e dinâmico para permitir adaptações em caso de mudanças nas projeções e cenários.

Sob uma visão complementar às desenvolvidas anteriormente, Greenley, Hooley e Saunders (2004) afirmam que o planejamento de marketing deve ser adaptável uma vez que as oportunidades de mercado possuem um caráter dinâmico e estão em constante desenvolvimento. De acordo com os autores, a adaptação pode ser alcançada através da flexibilidade da gestão no processo de tomada de decisões em relação aos objetivos, estratégias, táticas, implementação e controle.

Para Calkins (2008), um determinado plano de marketing é baseado em recomendações precisas que irão direcionar o negócio para que determinados objetivos possam ser atingidos em um certo período. Nesse sentido, o marketing contribui para uma determinada organização exclusivamente quando conduz a ação. Embora o fato de ter conhecimento detalhado sobre os clientes seja considerado positivo por si só, não será útil caso não envolva a criação de valor para a empresa. A compreensão dos fatores que afetam a motivação do consumidor é importante, porém esta só terá impacto no negócio caso seja transformada em recomendações.

A elaboração de um plano de marketing é considerada uma ferramenta essencial e relevante para todas as organizações independente do tamanho, indústria ou finalidade. Empresas de menor dimensão e diversificação apresentam uma tendência a elaborarem planos de marketing menos formais e estruturados, contudo estes devem revelar um certo nível de detalhe para que a sua implementação seja bem-sucedida (Kotler e Keller, 2012) (McDonald, 2007).

Apesar dos benefícios inerentes ao planejamento de marketing, grande parte das organizações encontram obstáculos no seu desenvolvimento e implementação. Para Kotler e Keller (2012), a falta de realismo, análises de concorrência insuficientes e um foco no curto prazo são os principais problemas relatados no processo contínuo de planejamento de marketing.

De acordo com McDonald (1992), o processo de planejamento de marketing é cercado de problemas contextuais de extrema complexidade e dificuldade de compreensão, que acabam por tornar rara a existência de um plano efetivo. O autor identifica dez barreiras ao plano: 1) ambiguidade entre tática e estratégia; 2) isolamento das funções de marketing do restante das operações; 3) indefinição entre as funções e o conceito de marketing em si; 4) barreiras organizacionais; 5) falta de análise em profundidade; 6) confusão entre processo e resultado; 7) falta de

conhecimento e habilidade; 8) falta de abordagem sistemática ao planejamento de marketing; 9) falha na priorização de objetivos; e, por fim, 10) culturas corporativas hostis.

Embora as barreiras citadas anteriormente tenham um caráter e origem diversas, ainda existe possibilidade de minimizá-las e obter um planejamento de marketing com êxito, que permita a criação de vantagem competitiva. Para McDonald (1992) existem algumas maneiras de enfrentar estes problemas, porém todas estão diretamente relacionadas com a estrutura da empresa e o ambiente em que o plano de marketing será inserido. A previsibilidade na existência das barreiras inerentes a implementação do plano permite que as empresas as enfrentem da melhor forma possível.

2.2 E-COMMERCE

O desenvolvimento das tecnologias de informação tem como consequência alterações profundas nas atividades comerciais e interpessoais na atualidade. Reedy, Schullo e Zimmerman (2001, p.26) definem o comércio eletrônico como “a realização de comunicações e transações de negócios através de redes de computadores, mais especificamente a compra e venda de produtos e serviços e a transferência de fundos por meio de comunicações digitais.”

Seguindo uma ótica similar, o Eurostat (2018), apresenta uma definição de e-commerce que compreende a compra ou venda de bens ou serviços entre duas partes através de transações eletrônicas realizadas pela internet ou algum outro meio de comunicação *online*. O resultado desta transferência de propriedade pode ocorrer totalmente no âmbito *online* ou pode ter uma componente *offline*. Conclui-se que o fator que diferencia o comércio eletrônico do tradicional é apenas o meio e a forma como a interação relacionada ao ato de compra acontece.

O marketing eletrônico é um conjunto de atividades que ocorrem no âmbito online e simplificam o comércio e distribuição de produtos e serviços com a finalidade de satisfazer o consumidor final. Com o objetivo geral de atender às necessidades e satisfazer os seus clientes, é imprescindível que seja realizada uma coleta exaustiva de informações sobre o comportamento e as preferências dos stakeholders, para que as

políticas e estratégias de marketing possam ser melhor ajustadas dentro da organização (Reedy, Schullo e Zimmerman, 2001).

O ambiente digital acaba por introduzir uma nova dinâmica ao mundo de negócios à medida que reduz tempo, distâncias e torna as conexões entre indivíduos e/ou organizações mais ágeis e fáceis. Ibarra, Partida e Aguilar (2014) consideram que a expansão da internet e, conseqüentemente, do canal de vendas online, promove o aumento da internacionalização à medida que transpõe os limites geográficos. Em segundo lugar, esta difusão reduz consideravelmente os intermediários necessários desde o início do processo de fabricação até a fase de distribuição e comercialização de mercadoria. O tempo gasto em transações comerciais entre fornecedores e consumidores acaba por ser reduzido.

O mercado eletrônico apresenta ainda algumas outras vantagens tanto do ponto de vista do consumidor quanto do vendedor. A inexistência de uma loja física permite que o comerciante faça negócios independente da sua localização geográfica. Além disso, torna desnecessária a mobilização de capital para investimento em um espaço físico destinado exclusivamente a venda. No que concerne o ponto de vista do consumidor, o canal *online* possibilita ainda a realização de comparações rápidas e fáceis entre diferentes produtos e/ou serviços de diversas empresas de modo que seja possível optar pela oferta mais atrativa.

De acordo com Reedy et al. (2001), as empresas que buscam novas abordagens, novas unidades de negócio ou almejam a alavancagem da sua atividade principal, devem recorrer a internet para empreender. O comércio eletrônico permite que uma grande variedade de produtos e serviços estejam à disposição dos clientes de maneira cômoda, ágil e com o máximo de informação disponível.

Além da conveniência e prontidão envolvidas no processo de compra eletrônico, o Sebrae (2016) apresenta diversos fatores que contribuíram para o crescimento do *e-commerce* no Brasil como: 1) maior segurança e confiança dos consumidores no momento da compra; 2) propagação do comércio através das redes sociais; 3) reformas governamentais fomentadoras; 4) aumento do nível de recursos financeiros da população em bancos; e 5) difusão dos meios de pagamento eletrônicos.

Relativamente ao panorama do *e-commerce* no Brasil, o Ebit (2017) atribui o crescimento do setor a democratização do acesso a internet e a recuperação da economia brasileira em 2017. O número de consumidores ativos no primeiro semestre de 2017 foi 10,3% maior quando comparado ao ano de 2016. Já o volume total de encomendas realizadas neste mesmo período foi de 50,3 milhões, um valor cerca de 4% superior ao ano anterior. Observou-se ainda um aumento de 3,5% no valor médio gasto por consumidor *online*, que passou ao patamar de R\$418.

Por consequência do crescimento do número de encomendas e o incremento do valor médio gasto por comprador, verificou-se também um crescimento na faturação no setor de comércio eletrônico. De acordo com o Ebit (2017), o volume de vendas foi de R\$21 mil milhões no primeiro semestre de 2017, um valor 7,5% superior em comparação ao ano anterior. Apesar dos percentuais de crescimento observados em 2017 serem relativamente baixos, os valores ainda são positivos e indicam que ainda há oportunidade para o desenvolvimento do mercado eletrônico no Brasil.

2.2.1 MOTIVAÇÃO DE COMPRA ONLINE

Para Solomon (2013), motivação pode ser definida como o processo que leva as pessoas a se comportarem de uma determinada maneira. Sua ocorrência se dá a partir do momento em que há uma manifestação de necessidade e o indivíduo deseja satisfazê-la. A necessidade, por sua vez, pode ter um caráter utilitário ou hedônico, no entanto acaba por provocar um estado de tensão no indivíduo, que deve ser reduzido ou eliminado.

Do ponto de vista da oferta, os *marketeers* têm como objetivo a criação de produtos e serviços que ofereçam os benefícios desejados e ajudem o consumidor a reduzir o estado de tensão provocado pela necessidade. Independentemente do caráter desta, a magnitude da tensão criada no consumidor mostra-se o fator determinante da urgência em reduzi-la. De acordo com Solomon (2013) a forma particular como cada indivíduo satisfaz as suas necessidades é única e influenciada pelo conjunto de experiências pessoais e valores culturais de cada um.

Embora os consumidores possam ser os mesmos tanto *online* quanto *offline*, pode-se afirmar que a experiência de compra tende a ser diferente consoante o canal utilizado. Para além das vantagens já referidas anteriormente, Mandilas,

Karasavvoglou, Nikolaidis e Tsourgiannis (2013) ressaltam aspectos de caráter hedônico associados à compra no mercado eletrônico como, por exemplo, o prazer, as crenças normativas e a autoeficácia.

Sob este ponto de vista, Mandilas et al. (2013) relatam no seu estudo que o prazer percebido pelo consumidor e as normas subjetivas estão positivamente associados a intenção de compra. No entanto, esta ligação pode ser apenas parcial na medida em que alguns consumidores possuem hábitos de compra que são melhor atendidos pelo canal tradicional e podem não adotar o ambiente *online* tão naturalmente. Ainda neste estudo, os autores relatam que a utilidade percebida do produto e a facilidade de uso da tecnologia adotada pela loja virtual foram consideradas razões importantes na influência da intenção de compra na internet.

Em contrapartida, o comércio eletrônico apresenta uma grande desvantagem em relação ao mercado tradicional. Para Mandilas et al. (2013), o risco percebido associado ao processo de compra resume-se à crença de um consumidor sobre a incerteza acerca dos possíveis resultados negativos derivados de uma transação *online*. Esta insegurança pode ser atribuída ao fato do *e-commerce* não possuir um espaço físico que seja capaz de reduzir os efeitos negativos da intangibilidade.

O risco percebido pode afetar a decisão de compra, tanto de forma positiva quanto negativa, quanto à intenção do consumidor em adquirir um determinado produto ou serviço. (Mandilas et al., 2013) afirmam que, por conta das suas especificidades, o *e-commerce* apresenta três tipos de riscos principais do ponto de vista do usuário: o financeiro, o produto e a falta de informação.

2.3 COMPORTAMENTO DE COMPRA NO SETOR AGROPECUÁRIO

Alimentar-se é uma necessidade básica de todos os seres humanos. No entanto, a forma como a nutrição é realizada por cada indivíduo é um processo de escolha, que tem como base algumas características intrínsecas e extrínsecas ao momento da compra em si. Para Steenkamp (1993), três fatores são determinantes na escolha dos alimentos: a comida em si, as pessoas e o ambiente. Em primeiro lugar, quando se trata das propriedades do alimento, a capacidade de saciedade, nutrição e as características sensoriais são aspectos relevantes que afetam as preferências. Em seguida, relativamente ao perfil pessoal de cada indivíduo, pode-se dizer que os traços

fisiológicos e biológicos intervêm na predileção por uma comida específica. Por último, o ambiente é afetado por elementos socioculturais, econômicos e também relacionados ao marketing.

Em conformidade com este pensamento, pode-se afirmar que sociedades de origem diferente tendem a apresentar padrões de consumo alimentares também distintos. Segundo Casotti (2001), a ingestão de cada alimento não é determinada apenas por uma relação de custo-benefício. As experiências passadas ou presentes do consumidor irão afetar as suas escolhas no futuro.

Os produtos agropecuários são fontes de proteínas da maior parte das dietas humanas e o seu consumo também sofre influência das percepções individuais. No contexto da carne bovina, objeto deste estudo, Troy e Kerry (2010) revelam que a qualidade é o fator determinante para o consumo deste alimento. Visto que a avaliação da qualidade só poderá ser realizada na preparação e ingestão da carne em si, os indivíduos tendem a levar em consideração características intrínsecas ou extrínsecas do produto no ponto de venda. No primeiro caso, tratam-se dos aspectos físicos do produto, como por exemplo, a cor, o toque e a quantidade de gordura. Já o segundo caso diz respeito às qualidades que não são fisicamente parte do produto, ou seja, o preço, a origem, a embalagem, rótulo e a apresentação do mesmo no ponto de venda.

A impossibilidade na utilização do paladar para definir a qualidade da carne no momento inicial do processo de compra, faz com que os indivíduos tenham uma propensão a selecionar produtos que já tenham experimentado anteriormente ou que possuam algum conhecimento prévio. A definição da qualidade de um alimento é complexa, dinâmica e de difícil mensuração. No que diz respeito a carne, esta definição torna-se ainda mais difícil, uma vez que variáveis como a raça e origem do animal, a totalidade da cadeia de produção e condições de armazenamento no ponto de venda influenciam o sabor e a suculência do produto no momento do consumo.

Na perspectiva de Font-i-Furnols e Guerrero (2014), o prazer sensorial da carne não está apenas relacionado com os fatores descritos anteriormente, mas afirma-se também que as preferências dos consumidores não são homogêneas quando se trata deste alimento. Por ter um efeito sobre a percepção individual, as propriedades descritas afetam, por consequência, a motivação e intenção de compra de cada

consumidor. De acordo com Troy e Kerry (2010), a cor da carne é o fator mais importante a ser considerado, pois é o primeiro atributo de qualidade a ser visualizado no ponto de venda. Do ponto de vista do consumidor, a carne de cor vermelha vívida remete a uma boa qualidade do alimento e longo prazo de validade.

Troy e Kerry (2010) relatam que muito tem sido feito do ponto de vista comercial para atender às expectativas do consumidor em relação a coloração, uma vez que a carne cuja cor esteja aquém das expectativas poderá ser negativamente avaliada e não ser vendida. Como o colorido pode ser afetado por uma série de fatores relacionados ao processo de produção e também armazenamento, torna-se necessário o envolvimento e colaboração de todos os intermediários da cadeia para que o resultado não se distancie do desejado.

A falta de informação dos consumidores pode explicar algumas atitudes em relação a carne. Font-i-Furnols e Guerrero (2014) afirmam que a incerteza no ato da compra faz com que os compradores recorram ao conselho de um especialista, caso seja possível. Sendo assim, os pontos de venda devem considerar a realização de algum investimento em formas de orientar o consumidor na hora da compra. Um maior nível de informação fornecida nesta etapa pode ser determinante na formação de expectativas e redução de incertezas que afetam a motivação de compra.

No ambiente de incerteza enfrentado, Papanagiotou, Tzimitra-Kalogianni e Melfou (2013) declaram que a forma de julgamento de qualidade adotada pelos consumidores (face às dificuldades encontradas) tende a ser um fator extrínseco: o preço. Dado o seu caráter de mensuração de valor, os consumidores podem realizar associações de que um preço mais baixo está relacionado a uma qualidade mais baixa da carne. Embora este fator econômico seja de extrema relevância, os diversos estudos já realizados não foram capazes de demonstrar com clareza a relação entre o preço e a qualidade real do alimento (Papanagiotou et al., 2013).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

A partir da revisão de literatura realizada relativamente ao planejamento de marketing, e-commerce e motivação de compra no setor agropecuário, foi desenvolvido o quadro de referência, que representa a estrutura a ser adotada para a realização de um plano de marketing para a empresa Marechal Alimentos,

apresentado abaixo na tabela I. Para além dos autores revistos no âmbito do planeamento de marketing, o estudo de Troy e Kerry (2010) é selecionado dado o seu contributo no âmbito do comportamento de compra da carne bovina.

Tabela I: Quadro de referência

Estrutura do plano de Marketing	Descrição das fases	Autores
Objetivos	Missão e visão da empresa	(Kotler e Keller, 2012); (McDonald, 2007)
Diagnóstico empresarial	Análise da estrutura macro <ul style="list-style-type: none"> Análise política, económica, sociodemográfica, tecnológica e ambiental 	(Kotler e Armstrong, 2016) (Kotler e Keller, 2012); (McDonald, 2007); (Troy e Kerry, 2010) (Westwood, 2006); (Wood, 2010)
	Análise do setor <ul style="list-style-type: none"> Tendências de Mercado Comportamento de compra do setor agropecuário/clientes da empresa Concorrência 	
	Análise interna <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos, financeiros, de informação, de fornecedores, de comunicação, de produto, de preço, de local e distribuição 	
Prognóstico de marketing operacional	Análise SWOT	(McDonald, 2007)
	Segmentação, targeting e posicionamento	
	Vantagens competitivas	
Objetivos e estratégias genéricas de implementação	Pressupostos	(McDonald, 2007); (Westwood, 2006)
	Objetivos e estratégias genéricas do novo canal de vendas	
Estratégias de marketing mix	Estratégia de produto	(Kotler e Keller, 2012); (McDonald, 2007); (Troy e Kerry, 2010); (Westwood, 2006); (Wood, 2010)
	Estratégia de preço	
	Estratégia de distribuição	
	Estratégia de comunicação	
Implementação e controlo	Orçamentação	(Kotler e Armstrong, 2016) (Wood, 2010)
	Calendarização	

Fonte: Elaboração própria

4. METODOLOGIA

Tendo em consideração o objetivo deste projeto que é o desenvolvimento de um plano de marketing para lançamento de um novo canal de vendas para a empresa Marechal Alimentos, o estudo realizado foi de carácter exploratório com base em uma

pesquisa mista, ou seja, tanto qualitativa quanto quantitativa. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), um estudo exploratório é útil para compreender o cenário atual em que se insere um determinado fenômeno e buscar novas maneiras para abordá-lo.

4.1 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia de investigação adotada foi o *action research*, que é definido por Saunders et al. (2009, p. 147) como “uma parceria colaborativa e democrática entre o investigador e os membros da organização, na qual as descobertas serão resultado do envolvimento em um assunto que os preocupe legitimamente”. À vista disso, a colaboração e trabalho em conjunto com a gestão da empresa Marechal Alimentos mostrou-se indispensável durante todo o período de investigação e elaboração deste projeto.

Já de acordo com Malhotra, Birks e Wills (2012), *action research* é um processo de pesquisa realizado por uma equipa composta por um ou mais pesquisadores, que ligados aos decisores e demais *stakeholders* de uma determinada organização, desejam realizar melhorias no que cerne situações internas particulares.

Para Saunders et al. (2009), o *action research* difere de outras formas de investigação à medida que possui um foco explícito na ação e apresenta um caráter cíclico e contínuo. O processo do *action research* envolve um diagnóstico, planeamento, implementação e reavaliação de forma que os objetivos da pesquisa sejam atingidos.

4.2 MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS

Os métodos de recolha de dados utilizados neste estudo seguiram uma abordagem mista, à medida que foram utilizados dados primários e secundários de caráter qualitativo e também quantitativo. Relativamente aos dados qualitativos, foram realizadas entrevistas presenciais, semiestruturadas a dois dos três gestores da empresa Marechal Alimentos. As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2018 e tiveram uma duração de aproximadamente 40 minutos. Em conformidade com Malhotra, Birks e Wills (2012), uma investigação de caráter qualitativo deve ser

utilizada com a finalidade de fornecer profundidade, compreensão e percepção sobre um determinado fenómeno.

Optou-se por uma entrevista do tipo semiestruturada, ou seja, não padronizada, de forma a permitir um diálogo fluido e descontraído com os participantes, uma vez que as informações necessárias eram de carácter confidencial. De acordo com Saunders et al. (2009), num determinado contexto investigativo, as entrevistas semiestruturadas podem ser consideradas vantajosas quando o número de questões a serem respondidas é grande, as perguntas são complexas ou abertas e a ordem destas pode ser alterada livremente. Acredita-se que estas variações foram capazes de proporcionar um ambiente mais propício para a recolha de informação. No entanto, vale ressaltar que apesar da falta de rigidez, foi utilizado um guião como estrutura base das entrevistas (ver Anexo B – Guião de entrevista).

Com a finalidade de identificar fatores que afetam o comportamento de compra dos consumidores de carne bovina, foi realizada também uma pesquisa quantitativa através de inquéritos distribuídos *online* através da rede social Facebook. Para a elaboração das questões deste inquérito, foi realizado um *focus group* no dia 24 de março de 2018, no qual participaram um total de sete indivíduos, sendo três homens e quatro mulheres, com idades compreendidas entre os 28 e 36 anos e de nacionalidade brasileira. Antes do questionário final ser lançado ao público, foi realizado ainda um pré-teste com cinco pessoas com características diferentes. O inquérito final foi lançado no dia 23 de maio de 2018 e esteve disponível durante 17 dias. Recorreu-se ao Facebook como forma de divulgação para atingir um número de indivíduos satisfatório. No total foram recolhidas 227 respostas, sendo 207 concluídas e 191 consideradas válidas para o estudo.

A partilha do questionário realizada através da rede social Facebook caracteriza a amostra como uma amostra por conveniência sendo assim não probabilística. Segundo Malhotra et al. (2012), apesar deste tipo de amostra não ser representativo da população, a amostra por conveniência pode ser usada em pesquisas exploratórias para gerar novas ideias, visões e percepções. A análise do questionário foi feita através do programa Microsoft Excel sendo efetuadas, essencialmente, estatísticas descritivas.

No que tange a recolha de dados secundários, considera-se que estes foram usados como base para as análises ao ambiente macro e micro da Marechal Alimentos.

As principais fontes utilizadas foram relatórios do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), a E-bit, o Banco Central do Brasil, o Banco Mundial e o FMI (Fundo Monetário Internacional).

5. PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA MARECHAL ALIMENTOS

5.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA MARECHAL ALIMENTOS

5.1.1 MISSÃO E VALORES EMPRESARIAIS

Baseada na experiência adquirida em mais de 20 anos de existência no mercado, a Marechal Alimentos tem como missão oferecer ao cliente uma variedade de carnes bovinas de alta qualidade e sabor superiores através de uma entrega rápida e eficiente.

Os principais valores assumidos pela Marechal Alimentos são a tradição, a qualidade e frescor dos produtos oferecidos, a transparência com os clientes e a competência no serviço de entrega.

5.1.2 ANÁLISE MACROESTRUTURAL

Análise Político-Legal

Desde 2016, o cenário político brasileiro enfrenta uma situação de instabilidade, que teve início a partir das investigações de corrupção no governo eleito, como por exemplo a operação Lava Jato, e agravada através do impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff. O cenário não é diferente ao nível empresarial, particularmente para o setor agropecuário. A JBS, empresa brasileira e uma das líderes globais da indústria da carne bovina, também esteve envolvida em um alto esquema de corrupção.

Como consequência deste cenário, observa-se um ambiente de incerteza tanto política como económica. As condenações realizadas através das denúncias de inúmeros esquemas de corrupção têm como resultado uma certa paralisação das políticas exercidas pelo governo federal à medida que não há consenso para a

realização de reformas. Para a OCDE (2018), este consenso apenas será atingido a partir de novas eleições, que ocorrerão em outubro de 2018.

“A regulação financeira dos partidos e das campanhas políticas, atualmente em discussão no Brasil, é crucial para evitar que interesses particulares poderosos capturem o processo político, deixando o crescimento menos inclusivo e fazendo com que caia a confiança no governo” (OCDE, 2018, p.35).

A reforma da Previdência proposta pelo atual presidente Michel Temer, apesar de ser considerada essencial para reduzir o déficit público, foi vítima da falta de consenso por parte do Congresso mencionada anteriormente. Contudo, o presidente teve êxito na instituição de outras medidas como a flexibilização da legislação trabalhista, a intervenção federal na segurança pública do estado do Rio de Janeiro e o congelamento dos gastos públicos do governo federal por um período de 20 anos.

Análise Económica

As incertezas associadas à crise política possuem consequências económicas graves, que poderão afetar o crescimento do país. De acordo com o Banco Mundial (2018), o consumo privado, impulsionado pelo aumento do comércio no setor do retalho e da produção industrial, foi responsável pelo crescimento do país em 1%. Após a um período de recessão profunda que durou dois anos, o Brasil demonstra sinais de recuperação económica ainda que de forma lenta.

As projeções para o futuro são otimistas e a economia brasileira está a recuperar gradualmente, apesar de ainda se situar abaixo da média mundial. Para o FMI (2017), o crescimento do PIB brasileiro previsto para 2018 é de 1,5%, enquanto o mundial se situa em 3,7%. O Banco Mundial (2018) explica que este progresso deve-se por conta do retrocesso na inflação anual do Brasil e da melhoria nas condições de trabalho, que juntas acabaram por apoiar o consumo privado. Ainda de acordo com a OCDE (2018), a taxa de desemprego também apresenta queda após atingir um pico de 13,3%.

De acordo com a OCDE (2018), o ambiente de negócios no Brasil não é vantajoso em função do baixo nível de investimentos no país. O custo do capital é elevado por conta da fragmentação e complexidade do sistema de impostos sobre o consumo. Estes tributos são cobrados por duas partes distintas: o governo federal e o

estadual. Assim sendo, cada órgão possui sua própria base tributária e alíquota de imposto particular. Por consequência, as empresas devem estar atentas e respeitar as regras fiscais não apenas a nível nacional, mas também em cada estado onde desejam comercializar o seu produto final. Uma possível solução para este cenário reside na consolidação dos tributos distintos em um único imposto de valor agregado.

Seguindo uma política monetária expansionista desde o fim do ano de 2017, o Banco Central do Brasil está a optar por uma redução na taxa de juros básica (Selic) de forma a estimular a procura agregada através do crédito. De acordo com o Banco Central do Brasil (2018), o comportamento da inflação tem evoluído conforme esperado e a atividade econômica global tem se mostrado favorável e foram fatores decisórios para a redução dos juros. Do ponto de vista prático, as famílias têm acesso a juros mais baixos em empréstimos e financiamentos e as empresas podem gerar mais empregos a medida que o custo de investimento diminui. É uma maneira de fomentar a economia, especialmente em virtude da inércia fiscal derivada das circunstâncias políticas e após um período de recessão.

Análise Sociocultural

De acordo com os dados de censo mais recente do IBGE (2011), a população brasileira atingiu 190.755.799 habitantes em 2010 com uma taxa média de crescimento anual de 1,17%. Em termos regionais, a região Sudeste foi a grande responsável pelo aumento da população a medida que absorveu 37,9% do crescimento total do país. Relativamente aos municípios mais populosos, o IBGE (2011) infere ainda que, em 2010, os mais populosos permaneceram sendo São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador.

O volume de população rural também apresentou redução por conta da mobilidade da mesma para áreas urbanas. O IBGE (2011) revela que a região Sudeste foi a que apresentou a maior perda de população rural, de 6,9 milhões para 5,7 milhões de habitantes. A migração de famílias para áreas de zona urbana tem diversas consequências, entre elas um melhor acesso a educação, informação e meios de comunicação, como por exemplo a Internet.

Em meio a era digital na qual se vive atualmente, a proliferação da Internet está a subir de forma contínua. Segundo um estudo da Nielsen (2012), a penetração da

Internet encontra-se no patamar de 40% da população latino-americana. Um maior acesso ao canal digital, pode significar também mudanças nos costumes e hábitos da sociedade. A Nielsen (2012) aponta que em apenas dois anos, as intenções de compra online de produtos inseridos na categoria de alimentos e bebidas aumento em 44%.

As compras através do mercado eletrônico oferecem ao consumidor comodidade na procura, no ato da compra e também na receção dos seus produtos, entretanto pode não ser suficiente para ser adotado como o único canal de vendas. Em conformidade com Nielsen (2012), em compras da categoria de produtos de consumo embalados, os consumidores reconhecem o ambiente *online* como um suplemento ao canal tradicional, nomeadamente as lojas físicas do retalho. Muitos compradores podem acabar por aceder à Internet para a realização de pesquisas referentes ao produtos, fabricantes ou retalhistas, porém sem que a compra seja realizada neste canal.

Entre as diversas atividades ligadas à compra através da Internet, destaca-se a buscar por ofertas. Para a Nielsen (2012) numa comparação global, a população latino-americana é considerada a mais ativa na busca por ofertas online. Este uso da Internet para a procura por preços mais baratos dos produtos pode ser explicada em função do rendimento médio domiciliar *per capita* dos brasileiros ainda se situar em um patamar extremamente baixo e inferior quando comparado ao resto do mundo.

Segundo o IBGE (2011), apesar do rendimento médio domiciliar per capita no Brasil ainda ser fraco, observou-se um aumento nos últimos anos. Este fator tem influência ativo nos hábitos de consumo das famílias brasileiras na proporção que disponibiliza um maior montante para ser gasto, que pode ser alocado de acordo com as preferências de cada um. A cesta de alimentos selecionada pelas famílias para as suas refeições diárias é um fator afetado com o aumento do rendimento. O IBGE (2011) aponta que a carne bovina ocupa o terceiro lugar entre os alimentos no consumo diário per capita, com um total de 63,2g/dia. Por ser precedida apenas pelo feijão e o arroz, pode ser considerada, hoje, a proteína mais consumida pelos brasileiros.

Análise Tecnológica

No território brasileiro, a maior parte dos bois destinados à pecuária de corte alimentam-se da vegetação em pasto ou campo. Este regime, popularmente conhecido como pastagens, tem como característica um menor custo de produção na medida em que não necessita de rações baseadas em milho ou soja. Contudo, destaca-se por exigir uma área extensa destinada ao pasto. De acordo com Amaral, Carvalho, Capanema e Carvalho (2012) para atingir um bom desempenho, a pecuária brasileira deve utilizar a tecnologia para incrementar a sua produtividade. Os avanços tecnológicos no campo da genética animal e no uso intensivo dos pastos permitem um maior ganho de eficiência na produção.

Amaral et al. (2012) destacam algumas destas tecnologias: formação, recuperação e renovação de pastagens; vedação e suplementação de pastagens; diferentes sistemas de integração e a produção de novilho precoce. Como a empresa analisada neste estudo se insere apenas ao fim da cadeia de produção da carne bovina, nomeadamente no processo de manipulação e porcionamento dos cortes e sua distribuição, a mudança que pode vir a trazer um maior impacto direto para a Marechal é a produção de novilho precoce. Sob a ótica do consumidor, a carne proveniente de um boi mais jovem apresenta algumas diferenças no sabor quando comparada a um animal de mais idade.

A produção de novilho precoce tem o apoio também do governo através do Programa de Apoio à Criação de Gado para o Abate Precoce que oferece incentivos fiscais aos pecuaristas participantes com o objetivo de estimular a cultura de abate de animais mais jovens. Os benefícios fiscais associados acabam por ter um impacto no preço, que também pode vir a ser um fator determinante para o consumidor final.

Análise Ambiental

O desenvolvimento da pecuária de corte através do sistema de pastagens tem consequências drásticas para o meio ambiente brasileiro. O sistema referido tem como característica base a necessidade da utilização de uma área extensa, na qual o boi se possa alimentar do pasto e transitar livremente. Por consequência, esta expansão tem como resultado o forte desmatamento da natureza e biodiversidade regional. Além disso, a pecuária de corte contribui fortemente para a emissão de alguns gases do

efeito estufa através da fermentação dos dejetos bovinos e dos fertilizantes utilizados no manejo do solo dos pastos.

A grande produção de carne bovina para consumo no Brasil e o seu característico sistema de produção de pastagem extensiva acabam por contribuir negativamente para o meio ambiente. De acordo com o BNDES, no sentido de buscar uma pecuária bovina sustentável, os produtores brasileiros enfrentam grandes desafios e devem procurar melhorias nos níveis de produtividade através de desenvolvimentos tecnológicos. Desta forma é possível esperar uma redução dos impactos negativos no meio ambiente.

5.1.3 ANÁLISE DO SETOR

Tendências de mercado

Em conformidade com os indicadores encontrados no estudo FAO (2016), o consumo de carne bovina tem crescido ao longo dos anos. No Brasil, a quantidade de carne bovina disponível per capita para consumo interno anual era de 32,56 kg em 1998. Já em 2013, este valor aumentou 21% e passou a 39,25 kg.

Para Henchion, McCarthy, Resconi e Troy (2014), além do aumento populacional, o aumento da renda em países em desenvolvimento acabam por influenciar a procura por este tipo de alimento. Outros fatores como a globalização dos sistemas alimentares, a urbanização, a liberalização comercial e os preços podem ter influência no consumo de proteína animal em geral.

Entretanto, o cenário não é otimista para os produtores de carne bovina no futuro. De acordo com Henchion et al. (2014), embora a tendência tenha sido de crescimento nas últimas décadas, espera-se que a carne de aves seja a mais consumida ao redor do mundo até 2022. O preço relativo dos diferentes tipos de proteína animal é considerado o fator decisivo para esta previsão, uma vez que o preço da carne bovina é superior ao de origem aviária ou suína na maior parte dos mercados.

Henchion et al. (2014) chama a atenção ainda para as mudanças no estilo de vida dos consumidores. O vegetarianismo e o veganismo são dois regimes alimentares, nas quais os adeptos se abstem do consumo de alguns ou todos os tipos carne. Segundo Henchion et al. (2014), este estilo de vida tem origem e é associado a motivos religiosos na maior parte dos países onde há esta tradição. Em contrapartida, em

países ocidentais, o vegetarianismo e o veganismo são inspirados pela filosofia e não pela religião. Embora ainda não seja uma tendência forte, deve ser observada, pois têm vindo a crescer.

Comportamento de compra dos consumidores de carne bovina

Com a finalidade de identificar fatores que afetam o comportamento de compra dos consumidores de carne bovina e clientes em potencial da Marechal Alimentos, foi realizado um questionário no software *Qualtrics* e distribuído na rede social *Facebook* durante os meses de maio e junho de 2018. Considerou-se como amostra válida para este estudo apenas os inquiridos residentes no Brasil e consumidores de carne bovina, somando um total de 191 indivíduos. Os resultados estão apresentados no anexo D deste documento.

Ao analisar as respostas dos inquiridos no questionário descrito, nota-se que 91,2% do total da amostra tem sua residência permanente no Brasil, enquanto 8,8% residem fora do país. Em relação ao consumo de carne bovina em si, a grande maioria dos inquiridos declara ser consumidor deste tipo de alimento (96,1%), enquanto apenas 3,9% dos inquiridos não o consome.

Os dados apontam que da totalidade da amostra, 135 inquiridos são do sexo feminino (71%), enquanto 55 são do sexo masculino (29%). Em relação à idade dos inquiridos, pode-se observar que a faixa etária com maior expressão é “mais de 40 anos” com 92 inquiridos (48,4%), em seguida a faixa etária “entre 31 e 40 anos” com 51 inquiridos (26,8%), depois 41 indivíduos (21,6%) “entre 26 e 30 anos” e, por fim, 6 inquiridos (3,2%) “entre 18 e 25 anos” e nenhum inquirido menor de 18 anos.

A amostra inquirida apresenta na sua maioria graus de escolaridade Ensino superior e Pós-graduação completos com 72 indivíduos (37,9%) em cada categoria, em seguida identificam-se 26 indivíduos com Mestrado completo (13,7%), 16 indivíduos com Ensino médio completo (8,4%) e, por último, nenhum inquirido com outro ou nenhum grau de escolaridade completo.

Relativamente ao rendimento mensal líquido dos indivíduos inquiridos, a maioria, 95 indivíduos (50%), afirma possuir rendimentos mensais no patamar Mais de R\$9.000, seguindo-se de 33 inquiridos (17,4%) com rendimentos entre R\$7.001 e R\$9.000, depois 21 e 22 indivíduos (11,1% e 11,6%) declaram obter rendimentos entre

R\$5.001 e R\$7.000 e R\$3.001 e R\$5.000 respectivamente. Por fim, 10 inquiridos afirmam possuir rendimentos até R\$3.000 (5,3%) e 9 inquiridos declaram não possuir rendimentos (4,7%).

Por fim, o número de habitantes por domicílio dos inquiridos é o quesito onde se observam as maiores divergências. A maior parte dos inquiridos, 59 indivíduos (31,1%), declara ter 2 habitantes em seus domicílios. Já 50 indivíduos afirmam ter 3 e, também, 4 habitantes em seus domicílios (26,3%). Apenas 16 inquiridos (8,4%) declaram mais de 4 pessoas morando em seu domicílio. Por último, 15 indivíduos (7,9%) declaram morar sozinhos.

Relativamente aos hábitos de consumo de carne bovina, mais da metade dos inquiridos consomem carne bovina “mais de 3 vezes por semana” (51,5%), seguindo-se por 36,6% dos inquiridos que consomem este alimento com a frequência de “1-2 vezes por semana”. Já no tocante a ocasião de consumo, a maior parte dos inquiridos (31%) relata consumir carne bovina nas refeições do dia-a-dia. Outras ocasiões de consumo como churrascos e restaurantes também se mostram expressivas, ambas escolhidas por 24% inquiridos. Ao considerar a amostra total, apenas 26 indivíduos declaram consumir carne bovina somente em ocasiões fora do seu domicílio (em churrascos, em restaurantes, em viagens e/ou apenas em eventos especiais/comemorativos).

No que diz respeito aos tipos de corte preferidos pelos inquiridos, o maior contingente afirma ter preferência por cortes de carne bovina retirados da parte traseira do animal. O filé mignon é o favorito entre os inquiridos (38%), seguido da picanha (31%) e do contra filé (12%). A fraldinha e a maminha são os cortes sinalizados como preferidos por apenas 7% e 6% dos inquiridos, respectivamente. Por se tratar de uma questão semiaberta, os inquiridos tiveram ainda a oportunidade de manifestar as suas preferências através da opção “Outros – Qual?”. Observa-se que 6% dos inquiridos o fizeram. Dito isto, a maior recorrência de respostas neste campo é para cortes como a alcatra, patinho, chã de dentro e entrecôte.

O comportamento de compra de carne bovina dos indivíduos também foi avaliado neste questionário. Ao serem questionados sobre o responsável pela compra da carne para consumo em domicílio, mais da metade dos inquiridos declaram serem os próprios responsáveis (59,2%), seguindo-se dos cônjuges (21,5%), dos pais (17,3%) e outros (2,1%). Por também se tratar de uma pergunta semiaberta, os inquiridos que

escolheram a opção “outros” como resposta, declararam que as empregadas domésticas são as responsáveis pela compra de carne para o seu domicílio.

Quanto ao local de compra da carne para consumo domiciliar, a maioria dos inquiridos realiza suas compras em supermercados (79,6%). Os açougues têm a preferência de uma pequena parte dos inquiridos (10,5%), seguindo-se das lojas especializadas (6,3%), os distribuidores de carne (unanimidade de respostas quando a escolha foi a opção “outros – qual?”) (3,1%) e a internet (0,5%). O motivo para a escolha deste local para a compra entre os inquiridos é variado. As duas razões mais recorrentes são “Proximidade da residência” (28,57%) e “Qualidade dos produtos” (25,21%). Em seguida, observa-se que o “Preço acessível” (15,13%) e a “Variedade dos produtos” (13,17%) também são considerados importantes no processo de escolha do local para a compra da carne bovina.

Ainda em relação a compra de carne bovina por parte dos inquiridos, foi pedido que estes avaliassem o grau de importância de alguns aspetos em uma escala de *Likert* de 5 pontos, onde 1 significa “Sem importância” e 5 “Extremamente importante”. O preço foi o primeiro aspeto avaliado e 41% dos indivíduos declaram ser um fator muito importante, enquanto 39% se situam no ponto intermédio (“um pouco importante”). Já no que tange as promoções pontuais do ponto de venda, a distribuição foi similar, 37% dos inquiridos qualificam-na como “um pouco importante” e 36% como “muito importante”. Pode-se concluir que o fator monetário, quer seja através do preço da carne bovina ou em promoções pontuais no ponto de venda, não é considerado o mais determinante no momento da compra pela amostra inquirida.

No tocante a características intrínsecas da carne em si, como por exemplo, a raça/origem do boi, as preferências dos indivíduos mostram-se divididas sobre a importância, ao passo que 26% declaram-na “muito importante”, 26% como “não muito importante”, enquanto 23% consideram-na “um pouco importante”. Pode-se dizer que a amostra teve uma posição inconclusiva em relação a este aspeto. Relativamente a marca da carne bovina, esta também não é altamente classificada pelos indivíduos. Observa-se que 39% dos inquiridos classificam este aspeto como “muito importante”, enquanto 28% dos inquiridos situaram-se no ponto mediano e classificam-no como “um pouco importante”.

Já acerca do tipo de corte, o cenário é diferente. A maior parte dos indivíduos atribuem a este um grau “muito importante” (47%) e “extremamente importante” (16%). Outro aspecto que obteve uma avaliação essencialmente similar a esta foi o frescor da carne. A grande maioria dos indivíduos (53%) assumem o mais alto grau de importância (“extremamente importante”) para este aspecto. Pode-se ressaltar ainda que 42% dos inquiridos classificam o frescor como “muito importante”.

Quanto as características visuais do produto no ponto de venda, todos os aspectos são considerados importantes pelos inquiridos. A apresentação do produto e o aspecto da gordura visível da carne são considerados “muito importantes” para 53% e 52% dos inquiridos, respectivamente. A maciez aparente, por sua vez, também é considerada “muito importante” por 55% da amostra selecionada. Por fim, a cor da carne é ponderada como a característica visual da carne mais importante no momento da compra. A maior parte dos inquiridos (46%) relata-a como “extremamente importante”, em seguida 42% classifica-a como “muito importante”.

A análise das respostas deste questionário permite concluir que tanto o frescor quanto a cor da carne são os fatores considerados mais importante pela amostra em questão. Os indivíduos tendem a relacionar as características visuais e sensoriais da carne com o sabor e, conseqüentemente, tornam-se fatores decisivos na hora da compra. Em contra partida, a raça/origem do boi é considerado o fator de menor importância, enquanto características como o preço, promoções pontuais e a marca foram considerados de importância moderada.

A compra de carne bovina pela internet tem uma opinião um tanto quanto dividida na mente dos inquiridos. Embora a maioria tenha afirmado estar disposto à compra *online* (52,88%), o restante dos inquiridos (47,12%) não se mostra favorável a um e-commerce de carne bovina. Como visto anteriormente, o consumidor recai sob características físicas e visuais do produto para determinar a qualidade e o sabor e por conta disso considera que precisa estar em contato direto com o mesmo para determinar e realizar as melhores escolhas no momento da compra.

Aos inquiridos que declaram uma atitude simpatizante ao uso da internet para a compra de carne bovina, foram realizadas questões para melhor compreender o que os motiva para tal, os fatores negativos que podem estar associados e a expectativa em relação a oferta de produtos neste ponto de venda.

Quanto aos fatores considerados de maior importância para a amostra, a conveniência (19,28%), o preço (15,03%) e as informações mais detalhadas sobre a carne e os cortes (14,05%) tem a maior representatividade. Por outro lado, em relação à questão colocada sobre os fatores com menor importância para a compra de carne bovina através da internet, a variedade de formas de pagamento (23,53%), a comparação com a concorrência (17,99%) e as promoções pontuais (11,07%) se destacam. Relativamente aos aspectos negativos na compra da carne através da internet, a impossibilidade de avaliar a carne fisicamente (92,11%) é considerado o fator com maior expressão entre os inquiridos.

Por fim, acerca da expectativa sob a oferta de produtos em um *site* especializado em carne bovina, a carne fresca e pronta para o consumo no dia-a-dia é classificada como “extremamente importante” para 49% dos inquiridos e “muito importante” para 44%. Já a oferta de cortes de carne destinados a churrasco é considerada “muito importante” para 48% dos respondentes e “extremamente importante” para 25%. Em seguida, nota-se um posicionamento desfavorável em relação aos tipos de cortes raros e incomuns à medida que 34% dos inquiridos afirmam ser “um pouco importante” e 28% afirmam ser “não muito importante”. Já a possibilidade de realizar os cortes sob medida e a variedade de carnes provenientes de diversas origens possuem uma classificação como “muito importante” para 45% e 40% dos inquiridos, respectivamente.

Concorrência

A análise da concorrência deriva da identificação de concorrentes diretos e indiretos da Marechal Alimentos. Os fatores considerados foram localização geográfica, preço, possibilidade de personalização dos produtos e distribuição. Foram considerados concorrentes diretos as seguintes distribuidoras de carne bovina: Verdini Meireles, Rioja, Topalto e Frigocenter.

Os concorrentes identificados estão igualmente baseados na cidade do Rio de Janeiro, possuem um posicionamento de preço similar e uma oferta de produtos variada. As maiores diferenças encontradas foram em termos de oferta de produtos e distribuição. Embora todas as empresas concorrentes disponibilizem aos seus clientes produtos similares, a Marechal Alimentos acaba por apresentar uma variedade maior

de cortes de carne bovina de diferentes origens e possibilidades distintas de porcionamento para atender as necessidades dos diferentes clientes. Além disso, apenas a Marechal Alimentos possui o selo de inspeção federal (S.I.F) do Ministério da Agricultura do Brasil que assegura a qualidade dos alimentos de origem animal.

Em relação a distribuição, embora todos os concorrentes possuam uma boa frota logística, a Marechal Alimentos apresenta uma capacidade de processamento de encomendas e rapidez na entrega superior. Esta característica pode ser explicada não apenas pelo tamanho da sua frota e instalações, mas também pela boa posição geográfica estratégica no bairro de São Cristovão que facilita o acesso aos principais pontos da cidade.

5.1.4 ANÁLISE INTERNA

Recursos humanos

A Marechal Alimentos é composta, atualmente, por cerca de 130 colaboradores. As áreas de atuação na qual estes se segmentam são gestão (*back office*), porcionamento de cortes, recebimento e processamento de encomendas (operação), e, por fim, distribuição. Todos os colaboradores possuem um contrato de trabalho de 40 horas semanais, tendo a sua maioria apenas o ensino secundário completo.

Na ocasião da contratação de novos empregados para os segmentos de operação e distribuição, os elementos levados em consideração são as referências de antigos empregadores, a experiência profissional e as habilidades necessárias para desempenhar determinado cargo. Uma vez contratados, a formação dos colaboradores é feita de maneira informal através de indicações daqueles que já estão na empresa a mais tempo. Não há qualquer tipo de formação promovida pela empresa seja para colaboradores novos ou até mais antigos.

Além disso, não há nenhuma prática de avaliações de performance ou políticas de incentivos aos colaboradores em nenhuma área da empresa.

Recursos financeiros

Desde a sua fundação em 1991, a Marechal Alimentos sempre demonstrou um crescimento excepcional a nível de receitas. No entanto, atualmente devido a

situação política-econômica do país em conjunto com a fragilidade observada no estado do Rio de Janeiro, as vendas no setor B2B apresentam uma pequena queda.

Na atual conjuntura política-econômica da região do Rio de Janeiro, verifica-se uma crescente falta de segurança civil, que acaba por aumentar os custos tanto fixos como operacionais da Marechal Alimentos. As maiores fontes de despesa atualmente são as perdas com roubo de mercadoria, para além dos salários e carga tributária.

Embora o cenário financeiro pareça desfavorável em sua totalidade, a empresa ainda tem apresentado resultados líquidos positivos. Deve-se considerar que apesar de benéfico no curto prazo, este ganho não será sustentável no longo prazo.

Recursos de informação

A Marechal Alimentos não dispõe de recursos de informação exceto pela opinião de clientes, que pode ser relatada de maneira informal aos vendedores da empresa no processo de atendimento. Esta percepção deve ser considerada fundamental de maneira a melhorar constantemente as atividades exercidas pela empresa.

Recursos de fornecedores

Como resultado da sua expansão e diversidade de produtos, a Marechal Alimentos conta, atualmente, com um grupo de fornecedores amplo e variado. O sócio fundador é o encarregado do setor de compras, nomeadamente, de todas as atividades envolvidas na avaliação, negociação e nas condições de fornecimento de mercadoria. No passado, o contacto com os fornecedores era realizado pessoalmente em um prédio destinado a negociações no centro da cidade do Rio de Janeiro. Desde a época da fundação da Marechal Alimentos, este sócio desempenha também o cargo de responsável pelas compras por conta das suas habilidades e o bom relacionamento de longa data que ainda mantém com os fornecedores.

Apesar da variedade de fornecedores com os quais a empresa trabalha, deve-se relatar que apenas quatro deles representam 80% das compras da Marechal Alimentos. São eles Frigon, Xinguara, Minerva e Marfrig.

Recursos de produto

Desde o início, a Marechal Alimentos preza pela diversidade na oferta de produtos com qualidade e frescor. Os diferentes cortes de carne bovina são testados e avaliados pela gestão da empresa antes de serem inseridos no portfólio. A Marechal Alimentos possui o selo de certificação do governo federal para distribuição da carne em todo território nacional. Consequentemente, sofre inspeções em suas instalações todos os dias. Assim sendo, a empresa apenas pode comprar produtos de fornecedores também certificados pelo governo federal. O selo atribuído mediante a certificação governamental pode ser considerado um fator determinante da qualidade do alimento.

Os clientes podem comprar os cortes de carne bovina em tamanhos estabelecidos previamente ou sob medida. O porcionamento de cortes sob medida tem como objetivo adequar-se às necessidades específicas de cada cliente. A disponibilidade de alguns produtos pode variar consoante a época do ano de forma a atender a procura dos clientes por produtos específicos em datas especiais.

Recursos de preço

De uma forma geral, os preços praticados pela Marechal Alimentos variam consoante o corte e o peso. Os cortes são valorizados consoante o rendimento, sabor e a procura. As peças da parte dianteira do boi, como por exemplo, a paleta e o acém, são cortes de menor valor agregado e, por isso, tem o preço por kg mais barato do que os provenientes da parte traseira do boi, como é o caso da picanha e do lombo.

Alguns fatores externos podem afetar o setor agropecuário em si, nomeadamente a criação dos animais. Como este processo é realizado pelos fornecedores da Marechal Alimentos, o preço de compra dos produtos é afetado diretamente e pode sofrer algumas oscilações. Consequentemente, o preço de venda aos clientes também é impactado.

A tabela de preços dos produtos oferecidos pela Marechal Alimentos (anexo D) mostra o preço por kg de cada um dos cortes disponíveis. Os produtos estão divididos por corte e marca. No caso de porcionamentos destes cortes sob medida de acordo com a exigência do cliente, há um acréscimo de cerca de 30% no preço por kg sendo o valor final calculado posteriormente.

Por fim, a empresa possui uma política restrita de benefícios para clientes, cuja gestão é feita pela área de vendas e sujeita a aprovação da gestão. Os vendedores têm autorização para darem descontos a clientes. No entanto, o balanço final deve se manter inalterado para que a empresa não tenha perdas, ou seja, caso um determinado cliente receba desconto no sua encomenda, outro cliente terá que pagar mais caro para que recompensar esta perda e o balanço permanecer intacto. Relativamente a prazos de pagamento, todos os clientes dispõem de até 21 dias para realizar o pagamento das suas encomendas.

Recursos de local e distribuição

A sede da Marechal Alimentos está localizada na freguesia de São Cristovão, na cidade Rio de Janeiro, onde o escritório administrativo funciona no mesmo espaço que o armazém de mercadorias. O horário de funcionamento do escritório administrativo é de 7h00 às 17h00 de segunda a sexta-feira. Já o serviço de entregas funciona de 7h00 às 15h00 de segunda a sexta-feira, de 7h00 às 12h00 aos sábados e encontra-se encerrado aos domingos.

A zona de entrega e distribuição compreende a cidade do Rio de Janeiro e alguns distritos principais nas imediações como Angra dos Reis, Petrópolis, Teresópolis e Búzios. As entregas são realizadas diretamente aos clientes.

A frota logística da Marechal Alimentos, por sua vez, é composta por 18 caminhões próprios. As entregas são realizadas por uma equipe de 18 motoristas e 36 entregadores. Assim, em cada caminhão, o motorista tem o auxílio de 2 colaboradores para realização do carregamento de mercadorias do veículo até o armazém do cliente.

Recursos de comunicação

A inexistência de um departamento de marketing interno ou em outsourcing demonstra a falta de preocupação da Marechal Alimentos com este setor. A única forma de comunicação realizada é a exposição do logotipo no uniforme dos colaboradores e nos caminhões que efetuam a distribuição. Neste presente momento, a empresa possui um site com poucas informações, nomeadamente as formas de contacto.

No passado, as negociações e relações entre fornecedores e clientes B2B do mercado de alimentos era realizada através da Bolsa de Gêneros Alimentícios do Rio de Janeiro. A entidade foi criada em 1951 e tem como objetivo a organização e operação de um sistema de Bolsa de forma a viabilizar a comercialização de produtos alimentares. Desde o início das suas atividades, em 1991, a Marechal Alimentos participava ativamente deste ambiente não apenas para realizar as suas negociações de contrato com fornecedores e clientes, mas também como forma de divulgação e exposição da marca. No entanto, com o passar dos anos, a entidade foi perdendo força. Atualmente, com a evolução da tecnologia principalmente no âmbito das telecomunicações, os contactos entre fornecedores e clientes é realizado de forma direta, sem que haja necessidade de um ambiente comum para a sua realização.

Como visto anteriormente, o sócio-fundador é inteiramente responsável pelas negociações comerciais e a exposição da marca entre os fornecedores e clientes antigos. Por se tratar de uma pessoa em idade mais avançada e com resistência ao uso da tecnologia, esta área encontra-se um pouco estagnada e poderia ser melhor desenvolvida. Relativamente aos clientes mais novos, a gestão fica sob responsabilidade de colaboradores, que foram contratados para esta função e realizam-na a mais de 20 anos.

5.2 PROGNÓSTICO DE MARKETING OPERACIONAL

5.2.1 ANÁLISE SWOT

Como resumo da auditoria de marketing para a empresa Marechal Alimentos, a tabela II apresenta a análise SWOT. A SWOT tem como objetivo auxiliar a formulação de objetivos e estratégias de marketing para uma empresa.

Tabela II: Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> do mercado agropecuário • Oferta de produtos diversificada • Relação boa e duradoura com os fornecedores • Existência de uma grande frota logística interna (Distribuição) • Estrutura de escritórios e armazéns próprios • Qualidade dos produtos • Relação qualidade-preço • Rapidez e agilidade nas entregas • Selo de certificação/inspeção do governo federal • Possibilidade de adaptação dos produtos aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta definição nas estratégias de marketing-mix • Missão e posicionamento pouco definidos • Sobrecarga de trabalho dos sócios-gestores • Inexistência de comunicação tanto interna quanto externa • Ausência de avaliações de performance dos colaboradores • Carência de colaboradores bem qualificados para a gestão • Ausência de uma estrutura organizacional bem definida • Alta dependência de alguns fornecedores
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do consumo das diferentes proteínas de origem animal • Aumento da população da região Sudeste do Brasil • Ausência de concorrência direta • Possibilidade constante de aumento do portfólio para melhor adequação à procura 	<ul style="list-style-type: none"> • Vegetarianismo e veganismo • Cenário de incerteza política e económica brasileiro • Novas regulamentações para a circulação de transportes de carga • Falta de segurança na cidade do Rio de Janeiro • Regulamentação forte do sector alimentar

Fonte: Elaboração própria

5.2.2 SEGMENTAÇÃO, TARGETING E POSICIONAMENTO

Ao considerar as análises realizadas e características observadas da Marechal Alimentos e o seu meio envolvente, as variáveis selecionadas para a segmentação foram geografia, demografia e comportamental.

Tabela III: Critérios de segmentação e targeting

Segmentação		Target
Geografia	Região	Residentes na cidade do Rio de Janeiro
Demografia	Gênero	Ambos os sexos
	Idade	Entre os 25 e 60 anos
	Rendimento mensal líquido	Rendimento mensal líquido superior a R\$5.000
Comportamental	Ocasão de consumo	Domicílio vs Churrascos
	Frequência de consumo	Mais de 2 vezes na semana

Fonte: Elaboração própria

Na tabela III, observa-se que o público-alvo da Marechal Alimentos são os consumidores residentes na cidade do Rio de Janeiro de ambos os sexos, com idade entre os 25 e 60 anos, com rendimento líquido superior a R\$5.000. O poder aquisitivo e o comportamento foram os fatores levados em consideração para a escolha deste público-alvo.

Por apresentar comportamento diferente, nomeadamente, frequência e ocasião de consumo distintos, serão desenvolvidas táticas orientadas aos *targets* de acordo com a seguinte distinção:

- T1: consumidores residentes na cidade do Rio de Janeiro de ambos os sexos, com idade entre os 25 e 60 anos, com rendimento líquido superior a R\$5.000 – Domicílio – Consome mais de 2 vezes na semana
- T2: consumidores residentes na cidade do Rio de Janeiro de ambos os sexos, com idade entre os 25 e 60 anos, com rendimento líquido superior a R\$ 5.000 – Churrasco – Consome em grandes quantidades ocasionalmente

Sob a ótica do consumidor, o posicionamento é a percepção de um produto (ou marca) quando comparado aos seus concorrentes. A escolha do

posicionamento é de extrema importância e apresenta uma implementação demorada, uma vez que requer uma comunicação consistente ao longo do tempo.

O objetivo é que a Marechal Alimentos seja percebida como:

- O ponto de venda que oferece carne bovina de qualidade, fresca e pronta para ser consumida todos os dias
- Quem leva os cortes favoritos de carne bovina à tranquilidade do lar dos seus clientes com a agilidade e rapidez

5.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MARKETING

5.3.1 PRESSUPOSTOS

Após a revelação de grandes esquemas de corrupção envolvendo inúmeras figuras políticas no Brasil, observa-se algumas manifestações por parte da população quanto as eleições gerais de 2018. O sentimento comum à maior parte do povo brasileiro é de que estas eleições poderão representar mudanças para o futuro através não apenas de novos líderes, mas também novos partidos. Em outubro de 2018, serão eleitos novos representantes para presidente, governadores, senadores, deputados estaduais e federais. O novo cenário político esperado para o Brasil deve apresentar melhorias em relação a corrupção, acompanhado de uma nova gestão econômica.

Pode-se acrescentar ainda que o largo uso da internet para comparação de preços, busca por produtos diferenciados e comodidade apresenta-se como uma oportunidade para a Marechal Alimentos e o seu comércio eletrônico.

5.3.2 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

O desenvolvimento do plano de marketing da Marechal Alimentos para o período de um ano tem em consideração os seguintes objetivos:

- expandir o seu negócio no mercado do retalho alimentar ao ampliar as vendas para o segmento B2C
- o lançamento de uma plataforma de comércio eletrônico para o mercado B2C

- aumentar o volume de vendas total da empresa em 10% no período de um ano
- ter uma base de clientes de pelo menos trezentos clientes após um período de seis meses de funcionamento do e-commerce
- ter uma página da marca nas redes sociais Facebook e Instagram com pelo menos quinhentos seguidores após um período de um ano de ativações online

5.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING-MIX

Ao considerar toda a recolha de dados para este estudo, particularmente a análise dos resultados dos inquéritos *online*, é possível inferir conclusões consideráveis para elaborar estratégias de marketing-mix para a Marechal Alimentos de forma a atingir os objetivos propostos para o ano de 2019.

5.4.1 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

Embora não se idealizem muitas mudanças em termos de *portfolio* de produtos oferecidos pela Marechal Alimentos, foram desenvolvidas estratégias com o objetivo de adaptar-se para o lançamento do seu comércio eletrónico e a entrada no mercado B2C (ver tabela IV).

Tabela IV: Estratégias de produto

Táticas	Detalhamento da Ação	Público-alvo
Oferta de cortes de carne adaptados	O resultado do inquérito permite perceber as preferências dos indivíduos em relação aos diferentes tipos de corte. Para o consumo diário (T1), o foco deve ser nos cortes mais utilizados nas receitas caseiras brasileiras, ou seja, grelhados ou estufados. São eles os seguintes: Filé Mignon, Alcatra, Patinho (para carne picada), Chã de dentro, Entrecôte e Maminha. Para churrascos (T2), o foco deve ser nos cortes mais utilizados em churrasqueiras a carvão. São eles: Picanha, Contra-filé, Filé de Costela, Fraldinha, Alcatra e Maminha.	T1 e T2

Desenvolvimento de embalagens adaptadas a cada ocasião de consumo	A apresentação do produto aparenta ser uma preocupação dos inquiridos. Sendo assim, pretende-se a criação de embalagens especiais próprias para o consumo diário diferentes daquelas para churrasco. Para o T1, o peso de cada corte será inferior a 500g com embalagens unitárias por bifes ou porções individuais. Já para o T2, as embalagens serão maiores, contemplando as peças inteiras e a quantidade maior.	T1 e T2
Realização de porções sob medida	A impossibilidade de influenciar o processamento da encomenda através da internet é uma questão para os inquiridos. De forma a permitir algum nível de intervenção por parte do cliente, é recomendado que se insira no <i>site</i> uma secção, na qual o indivíduo solicitar a maneira como deseja que a sua carne seja manipulada: picada, em cubos, em bifes ou peça inteira. No caso de porções à medida, também será permitido que o consumidor influencie no tamanho/espessura das porções individuais.	T1
Disponibilização de informações detalhadas sobre os produtos	Com o objetivo de ensinar os clientes a terem o melhor proveito de cada produto, faz-se necessária a divulgação de informações mais detalhadas acerca da carne e dos cortes específicos. Alguns dados como explicações acerca da origem da carne, a marca e o selo de inspeção federal devem constar também na descrição dos produtos. Além disso, é recomendado que exista alguma interpretação quanto a posição anatómica do corte no corpo do animal. Por último, deve-se ainda incluir uma seção de receitas que possam ser apropriadas para cada corte específico.	T1 e T2
Apresentação de imagens qualitativas dos produtos	Devido ao fato do consumidor final não ter nenhum contacto físico com os produtos até o momento da entrega em sua residência, é recomendado que a Marechal Alimentos apresente em seu e-commerce imagens dos produtos com alta qualidade e o mais próximo da realidade possível.	T1 e T2
Compromisso com a qualidade e frescura dos seus produtos	Com o objetivo de reafirmar o seu compromisso com a qualidade dos produtos oferecidos, a Marechal Alimentos deve estabelecer uma política de devolução/troca em caso de insatisfação do cliente. Caso a carne esteja aquém das expectativas, o cliente deve entrar em contacto com a Marechal Alimentos em um prazo de até 48 horas após receber a encomenda. Para que a devolução/troca possa ser realizada, a carne deve estar nas mesmas condições de entrega, ou seja, a embalagem a vácuo deve estar selada e o produto não deverá ter sido	T1 e T2

	manipulado. Esta política deve estar destacada e devidamente realçada no <i>website</i> .	
--	---	--

Fonte: Elaboração própria

5.4.2 ESTRATÉGIAS DE PREÇO

De acordo com os resultados do inquérito realizado, a variável preço não é de extrema importância para os inquiridos no momento da compra da carne bovina para as refeições. Além disso, o supermercado mostrou-se o ponto de venda, onde a maioria realiza as suas compras. Isto posto, realizou-se uma análise comparativa de preços entre a Marechal Alimentos e os principais supermercados do Rio de Janeiro (ver anexo F). As estratégias de preço desenvolvidas para a empresa estão descritas na tabela V abaixo.

Tabela V: Estratégias de preço

Tática	Detalhamento da Ação	Público-alvo
Preços diferentes	Os preços praticados pela Marechal Alimentos no retalho <i>online</i> devem ser, em média, 30% superiores à tabela de preço praticada hoje para o segmento B2B para o T1. Já o T2, em função do maior consumo, deverá ter um preço diferenciado (10% superior à tabela de preço praticada hoje).	T1 e T2
Criação do produto da semana	Todas as semanas um produto diferente deverá ser selecionado e terá entre 10-20% de desconto na sua compra. A divulgação através das redes sociais e a própria <i>homepage</i> do <i>website</i> serão essenciais para esta tática. Os produtos serão escolhidos mediante disponibilidade de <i>stock</i> e necessidades comerciais, no entanto em uma semana deve-se optar por um produto com foco em churrascos, enquanto na outra deve-se escolher um com foco no dia-a-dia para atender ambos os públicos.	T1 e T2
Política de portes gratuitos	No primeiro ano de operação do e-commerce, os portes serão gratuitos para clientes que realizarem compras superiores a R\$200,00.	T2

Fonte: Elaboração própria

5.4.3 ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO

Por se tratar de um comércio eletrônico e a frota logística destinada à realização das entregas ser própria, não há intermediários envolvidos entre a Marechal Alimentos e o cliente final em termos de distribuição. As estratégias desenhadas (ver tabela VI) têm como objetivo aumentar a notoriedade da marca e o volume de vendas.

Tabela VI: Estratégias de distribuição

Tática	Detalhamento da Ação	Público-alvo
Presença em feiras/mercados gourmets	Propõe-se que a Marechal Alimentos esteja presente em algumas feiras gastronômicas/mercados gourmets no Rio de Janeiro como, por exemplo as feiras realizadas no <i>shopping VillageMall</i> . Através da parceria com alguns <i>chefs</i> de cozinha e marcas, pretende-se dar a experimentar alguns produtos aos clientes finais e também divulgar a plataforma de comércio eletrônico.	Todos
Horário de entrega	O horário de entrega das encomendas será entre 9h00 e 15h00.	
Condição para entrega das encomendas	A entrega das encomendas só poderá ser realizada mediante a presença do cliente ou terceiro designado para receber a mesma em função das condições necessárias para o armazenamento.	
Tempo de tratamento das encomendas	O tempo entre o tratamento e entrega das encomendas não deve ultrapassar 48 horas.	
Encomendas emergenciais	Será disponibilizada uma linha de telefone especial não apenas para esclarecimento de dúvidas em geral, mas também para eventuais encomendas emergenciais. As encomendas serão avaliadas em termos de disponibilidade de <i>stock</i> , volume e área de entrega para que eventualmente possam ser processados antes das 48 horas habituais.	

Fonte: Elaboração própria

5.4.4 ESTRATÉGIAS DE MIX DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um fator que se encontra pouco desenvolvido pela Marechal Alimentos atualmente. Pretende-se que as estratégias de comunicação (ver tabela VII) proporcionem um aumento da notoriedade enquanto marca em função da expansão do negócio, que seja refletido, também, nas vendas. Outro objetivo é a criação,

manutenção e amplificação de uma base de clientes que possa ser intensificada no futuro.

Tabela VII: Estratégias de comunicação

Tática	Escopo	Detalhamento da Ação	Público-alvo
Criação de páginas de marca em redes sociais	Marketing	Atualmente, a marca Marechal Alimentos não tem presença em redes sociais de nenhuma forma. Pretende-se a criação de uma página em <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	Todos
Realização de <i>posts</i> em redes sociais		A partir da criação das páginas de marca, propõe-se a realização de <i>posts</i> de imagens, textos, vídeos e divulgações diversas com frequência. De início, serão 2 <i>posts</i> por semana, podendo chegar a 4 <i>posts</i> semanais ao fim do ano de 2019.	
Envio de material promocional		No período inicial, com o objetivo de divulgar o e-commerce como um todo, serão enviados ímãs de frigorífico com a logomarca e o endereço do <i>website</i> , além de folhetos para promover o catálogo de produtos e o serviço de entrega.	
Reuniões mensais com a equipa do e-commerce		Propõe-se a realização de reuniões de equipa mensais com a finalidade de alinhar estratégias e acompanhar a realização e execução do plano de marketing.	
Publicidade em <i>Google Adwords</i>	CRM	Investir na plataforma <i>Google Adwords</i> de maneira a publicitar a marca Marechal Alimentos e aumentar a notoriedade do seu comércio eletrónico.	Todos
Construção e elaboração de uma base de dados de clientes		De forma a atingir o objetivo de ter uma base de clientes de ao menos trezentos clientes após um período de seis meses de funcionamento do mesmo, é suposto que os dados dos clientes sejam armazenados desde o momento da primeira compra. Os dados referentes a preferências de produto devem ser trabalhados de forma que cada cliente possa receber comunicações personalizadas no futuro.	

Envios de <i>newsletters</i>		Em um primeiro momento serão enviadas <i>newsletters</i> quinzenais. Já no futuro propõe-se o envio de <i>newsletters</i> semanalmente com conteúdos diversos e diferenciadas de acordo com o tipo de cliente.	
Realização de inquéritos de satisfação		Envio de um inquérito de satisfação por <i>e-mail</i> para clientes em um prazo de até 3 dias após a realização de um pedido.	
Desenvolvimento de <i>merchandising</i> da marca Marechal Alimentos	Promoções	Com o objetivo de aumentar as vendas em dias festivos como, por exemplo, Dia dos Pais, pretende-se o desenvolvimento de material de <i>merchandising</i> que será oferecido ao cliente através de uma mecânica de compra a ser avaliada na ocasião mediante <i>stocks</i> e condições comerciais.	Todos
Conceção de códigos de desconto		Para incentivar clientes a realizarem uma compra futura, pretende-se oferecer um código de desconto no valor total da compra (%) ou um voucher com um valor monetário pré-determinado (R\$) a ser usado em uma encomenda do cliente no futuro.	
Oferta de amostras		Ainda com o objetivo de incentivar encomendas futuras, dispõe-se a oferecer ao consumidor pequenas porções de produtos do <i>portfolio</i> como amostras em encomendas a partir de R\$500,00.	
Presença em feiras/mercados gourmets	Eventos	Conforme já referido nas estratégias de distribuição, a presença em eventos gastronômicos permite melhorar a comunicação da Marechal Alimentos enquanto marca, aumentar a notoriedade e atrair novos consumidores.	Todos
Parceria com <i>chefs</i> de cozinha e marcas para a realização de eventos		É pretendida a realização de parcerias com <i>chefs</i> de cozinha e marcas para obter apoio na realização dos eventos conforme descrito anteriormente.	

Fonte: Elaboração própria

5.5 PLANEAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

5.5.1 PLANEAMENTO E CALENDARIZAÇÃO

A calendarização do plano de marketing desenvolvido neste estudo considera um horizonte temporal de 12 meses a começar em Janeiro de 2019 com término em Dezembro 2019. O cronograma apresentado (ver tabela VIII) ilustra sequencialmente as atividades a serem implementadas a cada mês e considera o lançamento da plataforma de *e-commerce* no mês de Janeiro de 2019.

Tabela VIII: Calendarização

Marketing-Mix	Táticas	Período											
		jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
Produto	Oferta de cortes bovinos destinados a churrasco e ao dia-a-dia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Desenvolvimento de embalagens próprias e adaptadas a cada ocasião de consumo	x											
	Realização de porções sob medida	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Disponibilização de informações detalhadas sobre os produtos	x											
	Apresentação de imagens dos produtos com qualidade	x											
	Compromisso com a qualidade e frescura dos seus produtos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Preço	Aplicação de preços diferentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Criação do produto da semana	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Política de frete grátis	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Distribuição	Presença em feiras/mercados gourmets				x				x			x	
	Horário de entrega das encomendas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Condição para entrega das encomendas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Tempo de processamento de encomendas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Encomendas emergenciais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Comunicação	Criação de páginas de marca em redes sociais	x											
	Realização de posts em redes sociais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Envios de material promocional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Reuniões mensais com a equipa do e-commerce	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Publicidade em Google Adwords			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Construção e elaboração de uma base de dados de clientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Envios de newsletters	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Realização de inquéritos de satisfação			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

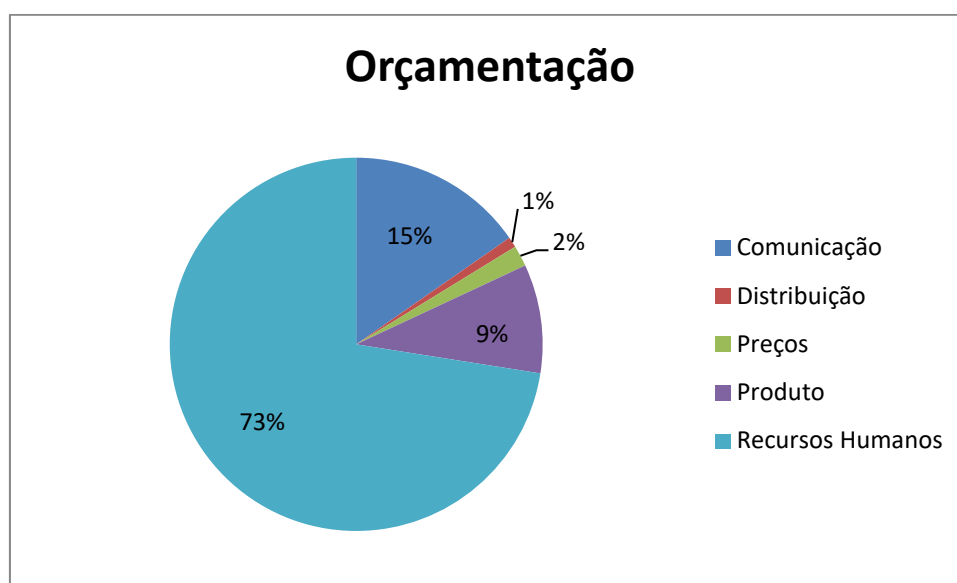
Desenvolvimento de merchandising da marca Marechal Alimentos					x	x		x		x		x
Conceção de códigos de desconto	x	x	x	x			x		x		x	
Oferta de amostras	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Parceria com chefs de cozinha e marcas para a realização de eventos				x				x			x	

Fonte: Elaboração própria

5.5.2 ORÇAMENTO

Relativamente à orçamentação do plano de marketing, para implementar as táticas e lançar o seu novo canal de vendas, a Marechal Alimentos deve considerar um valor em torno de R\$145.000 para o ano de 2019. Recomenda-se que a empresa realize a contratação de um colaborador a tempo inteiro para ser responsável pela área de marketing e implementação do plano. Além disso, optou-se por distribuir o orçamento de acordo com as áreas do marketing-mix respeitando as táticas correspondentes (ver gráfico I).

Gráfico I: Orçamento em percentagem



Fonte: Elaboração própria

Conforme referido, a maior parcela do orçamento (73%) será destinada ao pagamento do salário do colaborador para a área de marketing. Um bom colaborador com experiência na área deve ser capaz de implementar o plano de marketing sem grande dificuldade. Ao considerar o total de táticas do plano, a área da comunicação possui o maior número e também as mais complexas em termos de custo e desenvolvimento. Sendo assim, 15% do orçamento será destinado a este setor. Para

que a Marechal Alimentos obtenha sucesso na exploração deste novo segmento, é essencial que a marca e o novo canal de vendas sejam conhecidos e ganhem notoriedade.

Acerca do âmbito de produto será concedido 9% do orçamento fundamentado em táticas que sustentam este novo negócio. O maior gasto a ser considerado nesta área é a elaboração de imagens qualitativas dos produtos. Já ao preço (2%) e à distribuição (1%) será alocado um menor investimento. Por se tratar de um *e-commerce* que irá utilizar a estrutura de um negócio já existente, os custos associados às táticas destas áreas do marketing-mix acabam por ser inferiores.

5.5.3 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

A implementação e controlo do planeamento de marketing será realizado todos os meses tendo em conta as vendas e gastos do comércio eletrónico como um todo, mas também terá em consideração os objetivos desenhados para cada uma das táticas de marketing. Durante o período total de doze meses, deverá ser realizada uma monitorização do plano de três em três meses para verificar se os resultados correspondem às estratégias e táticas desenvolvidas. Em caso negativo, o plano de marketing deverá ser retificado.

Os inquéritos de satisfação também terão um papel fundamental. A opinião dos clientes é uma forma eficiente para verificar o bom funcionamento do novo canal de vendas e as táticas de marketing-mix adotadas. Por fim, o número de clientes cadastrados na base de dados de CRM e em redes sociais também irá contribuir para analisar as táticas de marketing referentes à comunicação.

6. CONCLUSÕES

O desenvolvimento deste plano de marketing é útil não apenas para progredir com o lançamento da plataforma digital como novo canal de vendas da Marechal Alimentos, mas também para a realização do diagnóstico da empresa. O tempo de existência da Marechal Alimentos assegurou-a capital e força, dotando também os seus colaboradores de conhecimento e experiência, entretanto observam-se algumas fragilidades em áreas como a comunicação e os recursos humanos.

Através do estudo realizado neste plano de marketing, observou-se os fatores que afetam o comportamento de compra *online* do consumidor de carne de forma que as estratégias e táticas para o novo canal de vendas pudessem ser adaptadas à realidade do seu público-alvo. Embora a maior parte da amostra seja favorável à compra de carne através da internet, deve-se ter em consideração que ainda há resistência por uma significativa parte dos indivíduos. De forma a diminuir a inseguranças destes, a Marechal Alimentos deve buscar constantemente formas de reduzir a intangibilidade intrínseca da sua plataforma *online* para ter sucesso.

Em relação às limitações encontradas na elaboração deste plano de marketing, destaca-se a dificuldade em encontrar informação e dados detalhados sobre o retalho alimentar, nomeadamente sobre a carne bovina. Além disso, a empresa Marechal Alimentos, embora tenha se mostrado receptiva e aberta na partilha de informação, não possui os seus dados internos organizados e estruturados, logo estes foram recolhidos e questionados de acordo com as necessidades do estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, G., Carvalho, F., Capanema, L., & Carvalho, B. (2012). *Panorama da pecuária sustentável* (pp. 249-288). Brasília, Brasil: BNDES Setorial 36
- Banco Central do Brasil. (2018). *Copom reduz a taxa Selic para 6,75% ao ano*. Acedido a 13 de Março de 2018, de <https://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/copomcomunicados/16381>
- Banco Mundial. (2018). *Perspectivas Econômicas Globais América Latina e Caribe*. Acedido a 12 de Março de 2018, de <http://pubdocs.worldbank.org/en/679441512062609838/Global-Economic-Prospects-Jan-2018-Regional-Overview-LAC-PT.pdf>
- Calkins, T. (2008). *Breakthrough marketing plans: how to stop wasting time and start driving growth*. New York, NY: Macmillan.
- Casotti, L. (2001). *Comportamento do consumidor de alimentos: adoção de novos produtos e riscos associados*. Campinas, Brasil: Anais do 25º ENANPAD
- Ebit. (2017). *Webshoppers 36ª edição*. Acedido a 13 de Março de 2018, de <https://www.ebit.com.br/webshoppers>
- Eurostat. (2018). *Glossary: E-commerce*. Retrieved February 20, 2018, from Eurostat website, <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:E-commerce>

- FAO. (2016). *Food Balance Sheet*. Retrieved March 16, 2018, from FAO website, <http://www.fao.org/faostat/en/#data/FBS>
- Font-i-Furnols, M., & Guerrero, L. (2014). Consumer preference, behavior and perception about meat and meat products: an overview. *Meat Science*, 98, 361-371. doi: 10.1016/j.meatsci.2014.06.025
- Greenley, G., Hooley, G., & Saunders, J. (2004). Management processes in marketing planning. *European Journal of Marketing*, 38, 933-955. doi: 10.1108/03090560410539104
- Heinrich Böll Foundation. (2014). *Meat Atlas*. Berlin, Germany: Creative Commons.
- Henchion, M., McCarthy, M., Resconi, V. C., & Troy, D. (2014). Meat consumption: trends and quality matters. *Meat Science*, 98, 561-568. doi: 10.1016/j.meatsci.2014.06.007
- Ibarra, L., Partida, A., & Aguilar, D. (2014). Electronic commerce as a business strategy: Impact in consumption. *International Conference on Strategic Innovative Marketing*. Madrid, Espanha: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- IBGE. (2011). *Censo Demográfico 2010*. Rio de Janeiro, Brasil: IBGE
- IBGE. (2011). *Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009 : análise do consumo alimentar pessoal no Brasil / IBGE, Coordenação de trabalho e Rendimento*. Acedido a 14 de Março, de <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=287968>
- IMF. (2017). *World Economic Outlook, October 2017. Seeking Sustainable Growth: Short-Term Recovery, Long-Term Challenges*. Retrieved March 12, 2018, from IMF website, <http://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing. (16th edition)*. Harlow, UK: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management (14th edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Malhotra, N., Birks, D., & Wills, P. (2012). *Marketing research: an applied approach (4th edition)*. Harlow, UK: Pearson.
- Mandilas, A., Karasavoglou, A., Nikolaidis, M., & Tsourgiannis, L. (2013). Predicting Consumer's Perceptions in On-line Shopping. *6th International Conference on Information and Communication Technologies in Agriculture, Food and Environment (HAICTA 2013)* (pp. 435-444). Elsevier.
- McDonald, M. (1992). Ten Barriers to Marketing Planning. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 7(1), 5-18
- McDonald, M. (2007). *Marketing plans: how to prepare them, how to use them (6th edition)*. Elsevier.
- Nielsen. (2012). *Fatores que influenciam como fazemos compras de mantimentos ao redor do mundo*. Acedido a 15 de Março de 2018, de

- <http://www.nielsen.com/br/pt/insights/reports/2012/fatores-que-influenciam-como-fazemos-compras-de-mantimentos-ao-redor-do-mundo.html>
- OECD. (2018). *Meat consumption*. Retrieved March 14, 2018, from OECD website, <https://data.oecd.org/agroutput/meat-consumption.htm>
- OECD. (2018). *Relatórios Econômicos OCDE - Brasil*. Retrieved March 9, 2018, from OECD website, <http://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview-Portuguese.pdf>
- Papanagiotou, P., Tzimitra-Kalogianni, I., & Melfou, K. (2013). Consumers' expected quality and intention to purchase high quality pork meat. *Meat Science*, 93, 449-454.
- Reedy, J., Schullo, S., & Zimmerman, K. (2001). *Marketing eletrônico (1a edição)*. São Paulo, Brasil: Bookman.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students (5th edition)*. Harlow, UK: Pearson Educated Limited.
- Sebrae. (23 de Agosto de 2016). *Conheça o panorama do e-commerce no Brasil*. Acedido a 26 de Fevereiro de 2018, de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-panorama-do-e-commerce-no-brasil,66d975e0dc256510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Solomon, M. R. (2013). *Consumer Behaviour: Buying, Having and Being (10th edition)*. New Jersey, NY: Pearson.
- Steenkamp, J. B. (1993). Food Consumption Behavior. *European Advances in Consumer Research*, 1, 401-409.
- Troy, D. J., & Kerry, J. P. (2010). Consumer perception and the role of science in the meat industry. *Meat Science*, 86, 214-226.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan (3rd edition)*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Wood, M. (2010). *Essential guide to marketing planning (2nd edition)*. Harlow, UK: Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO A – GUIÃO DE FOCUS GROUP

Categoria	Questão/Discurso
Etapa prévia	<p><u>Discurso de boas-vindas, contextualização e instruções</u></p> <p>Agradecer a disponibilidade e participação de todos; Solicitar a apresentação de todos os participantes; Apresentar-se como moderador e orientador do trabalho; Solicitar autorização para citar os discursos dos participantes no trabalho final; Garantir a confidencialidade das informações recolhidas; Apresentar brevemente os objetivos do estudo e explicar como funcionará a discussão.</p>
Hábitos de	<p><u>Questões introdutórias individuais</u></p> <p>1. Com que frequência consome carne bovina? (usar 1, 2, 3 ou mais vezes por semana como</p>

consumo de carne bovina e critérios de seleção da carne	<p>exemplo para ajudar os participantes)</p> <p>2. Em que situações costuma comer carne bovina? (em casa, em restaurantes, em churrascos e etc)</p> <p>3. Aonde costuma comprar carne?</p> <p>4. É você que costuma comprar a carne para a sua família? Por algum motivo especial?</p> <p>5. Sente alguma dificuldade no momento de compra da carne? Caso sim, qual?</p> <p>6. Complete a frase a seguir: o mais importante para mim quando compro carne bovina é...</p>
Motivação de compra online de carne e possibilidades de oferta de produtos	<p><u>Dinâmica de grupo</u></p> <p>7. Estariam dispostos a comprar carne <i>online</i>? Caso não, qual seria o motivo?</p> <p>8. Na opinião de vocês, quais seriam os principais atrativos de um e-commerce especializado?</p> <p>9. Como costumam preparar carne bovina em casa? (Diferentes receitas, churrasco, bifes grelhados, ensopados..)</p> <p>10. Em termos de produtos, o que esperam encontrar em um e-commerce especializado em carne?</p>
Final	<p><u>Resumo e agradecimento</u></p> <p>Agradecer a disponibilidade e colaboração de todos os participantes;</p> <p>Esclarecer eventuais dúvidas e questionamentos;</p> <p>Disponibilizar-se para que os resultados do estudo possam ser consultados após a finalização, entrega e apresentação do mesmo.</p>

ANEXO B – GUIÃO DE ENTREVISTA AOS SÓCIOS-GESTORES

1. Quais são os principais concorrentes da Marechal Alimentos hoje?
2. Como a Marechal Alimentos se diferencia dos seus concorrentes?
3. Na sua opinião, quais serão os principais concorrentes da Marechal Alimentos na venda através do *e-commerce*?
4. Quais são os principais fornecedores da Marechal Alimentos hoje?
5. Como tiveram acesso a estes fornecedores?
6. Qual é o nível de dependência da empresa em relação a cada um destes fornecedores?
7. Existe alguma estratégia definida em termos de relacionamento com fornecedores? Quem realiza o contato com eles no dia-a-dia?
8. Já tiveram que mudar de fornecedor alguma vez por algum tipo de problema com a entrega, preço ou produto?
9. Quantos empregados tem a Marechal Alimentos? Como é a sua estrutura?
10. Como é feita a seleção e treinamento dos funcionários?
11. Quais são os maiores problemas da Marechal Alimentos hoje?
12. Para qual área/atividade se destina a maior parte dos gastos hoje? E de qual advém a maior parte dos lucros?

13. Em relação às leis e restrições do mercado de carnes, como foi a evolução do negócio até os dias de hoje?
14. Na sua opinião, quem será o público-alvo e os potenciais clientes do e-commerce da Marechal Alimentos?
15. Quais são os objetivos da Marechal a curto, médio e longo prazo?
16. Como são definidos os preços dos produtos vendidos? Existe alguma estratégia a ser seguida (margem, concorrência e etc)?
17. Acredita que a margem utilizada hoje é suficiente e satisfatória?
18. Como são definidos os cortes de carne (produtos) que estão disponíveis para venda?
19. Na sua opinião, o que deve ser feito para adaptar os produtos oferecidos para o consumidor final online? Acredita que enfrentarão alguma barreira?
20. Quais são os produtos core da empresa hoje? Acredita que isto será diferente no e-commerce?
21. Como será feita a entrega dos produtos adquiridos no e-commerce?
22. Qual é a área geográfica que será abrangida nas entregas do site da Marechal Alimentos?
23. Na sua opinião, qual será a maior barreira em relação a entrega para o consumidor final?
24. Quanto tempo demora em média a separação de um pedido?
25. Existe algum dia na semana cujo fluxo de pedidos é maior? E de entregas?
26. Existe algum plano ou estratégia de comunicação atual para a Marechal Alimentos?
27. Qual é o canal que pretende usar para a divulgação do novo e-commerce?
28. Qual é o orçamento que pretende destinar para a comunicação?
29. Qual é a imagem que a Marechal Alimentos pretende passar aos consumidores?

ANEXO C – INQUÉRITO SOBRE O COMPORTAMENTO DE COMPRA ONLINE

Texto introdutório: No âmbito do meu trabalho final do Mestrado em Marketing, lecionado no ISEG - Lisbon School of Economics and Management, venho pedir a sua colaboração para o preenchimento deste questionário. O presente estudo tem como objetivo avaliar o comportamento no consumo de carne bovina no Brasil. Os dados recolhidos são anónimos e serão utilizados apenas para fins académicos. Note que não há respostas certas ou erradas, pede-se apenas que seja o mais sincero(a) possível. O questionário tem a duração prevista de 5 minutos. A sua participação é extremamente importante! Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Q1: Qual é o seu país de residência permanente?

- ☐ Brasil

- Outros

Q2: É consumidor de carne bovina?

- Sim
- Não

Q3: Com que frequência consome carne bovina?

- Todos os dias
- Mais de 3 vezes por semana
- 1-2 vezes por semana
- Raramente (1-2 vezes por mês)

Q4: Em que ocasiões costuma consumir carne bovina? (Selecione todas as opções aplicáveis)

- Em refeições do dia-a-dia
- Em restaurantes
- Em churrascos
- Em viagens
- Apenas em eventos especiais/comemorativos

Q5: Quem normalmente compra a carne para o consumo em seu domicílio? (Selecione apenas uma opção)

- Eu
- Meus pais
- Minha esposa/marido
- Outros – Quem?

Q6: Em que local é realizada a compra da carne bovina para consumo em seu domicílio? (Selecione apenas um, o que for mais frequente)

- Açougues
- Supermercados
- Lojas especializadas
- Internet
- Outros – Quem?

Q7: Por qual motivo a compra da carne é realizada neste local? (Selecione até 2 opções)

- Proximidade da sua residência
- Proximidade do seu trabalho
- Condições de limpeza
- Bom atendimento
- Qualidade dos produtos
- Variedade dos produtos
- Preço acessível

Q8: Qual corte de carne bovina é o seu preferido? (Selecione até 2 opções)

- Picanha
- Filé Mignon
- Maminha
- Contra-filé
- Fraldinha
- Outros – Qual?

Q9: Relativamente à compra de carne bovina, avalie o grau de importância dos aspectos abaixo:

	Sem importância	Não muito importante	Um pouco importante	Muito importante	Extremamente importante
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação do produto (ex: a embalagem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raça/Origem do boi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipo de corte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cor da carne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspecto da gordura visível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maciez aparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frescor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoções pontuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10: Estaria disposto a comprar carne através da internet?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Q11: Tendo em consideração o uso da internet para a compra da carne bovina, escolha 3 fatores que considera MAIS importante:

- ☐ Conveniência
- ☐ Variedade de cortes oferecidos
- ☐ Informações mais detalhadas sobre a carne e os cortes
- ☐ Segurança na compra
- ☐ Variedade de formas de pagamento
- ☐ Comparação com a concorrência
- ☐ Preço
- ☐ Promoções pontuais
- ☐ Prazo de entrega
- ☐ Valor do frete

Q12: Tendo em consideração o uso da internet para a compra de carne bovina, escolha 3 fatores que considera MENOS importante:

- ☐ Conveniência
- ☐ Variedade de cortes oferecidos
- ☐ Informações mais detalhadas sobre a carne e os cortes
- ☐ Segurança na compra
- ☐ Variedade de formas de pagamento
- ☐ Comparação com a concorrência
- ☐ Preço

Q13: Tendo em consideração os produtos oferecidos em um site especializado em carne bovina, quão importante considera as ofertas listadas abaixo?

	Sem importância	Não muito importante	Um pouco importante	Muito importante	Extremamente importante
Possibilidade de porcionar os cortes sob medida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de carnes provenientes de diversas origens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipos de cortes raros e incomuns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carne fresca e pronta para o consumo no dia-a-dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cortes de carnes destinados a churrasco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14: Quais aspectos considera negativos na compra de carne através da internet?
(Selecione quantas opções julgar necessário)

- ☐ Impossibilidade de avaliar a carne fisicamente
- ☐ Insegurança relacionada a meios de pagamento digitais
- ☐ Impossibilidade de consulta a um especialista (ex: açougueiro)
- ☐ Tempo de espera entre o processamento do pedido e a entrega
- ☐ Não poder influenciar o processamento do pedido (ex: escolha da peça para porcionamento; espessura dos bifes e etc)

Q15: Para finalizarmos o questionário, peço que preencha, por favor, algumas questões rápidas relativas a dados sociodemográficos.

Qual é o seu sexo?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Q16: Qual é a sua idade?

- ☐ Menos de 18 anos
- ☐ Entre 18 e 25 anos
- ☐ Entre 26 e 30 anos
- ☐ Entre 31 e 40 anos
- ☐ Mais de 40 anos

Q17: Qual é o seu grau de escolaridade (completo)?

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior
- ☐ Pós-graduação

- Mestrado
- Doutorado
- Nenhuma das anteriores

Q18: Quantas pessoas moram em seu domicílio?

- Moro sozinho
- 2
- 3
- 4
- Mais de 4

Q19: Em média, qual é o seu rendimento mensal líquido?

- Até R\$3.000
- Entre R\$3.001 e R\$5.000
- Entre R\$5.001 e R\$7.000
- Entre R\$7.001 e R\$9.000
- Mais de R\$9.000
- Não possui rendimentos

ANEXO D – TABELA DE PREÇOS PRATICADOS PELA MARECHAL ALIMENTOS EM JULHO 2018

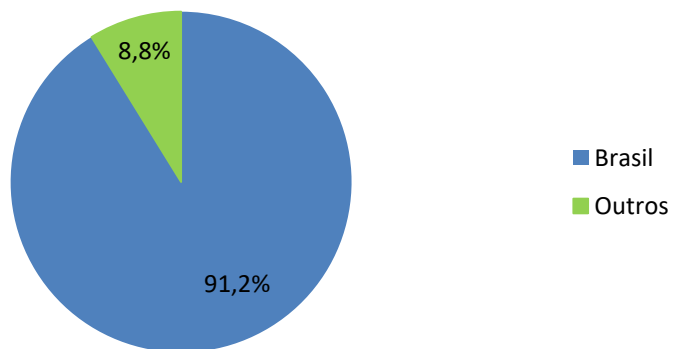
Tabela de Preços - A partir de 02/07/2018		
Produto		Preço
Grupo: 04	CARNES NOBRES - Picanha Congelada	
168	PICANHA ARGENTINA CONG.	R\$ 44,80
118	PICANHA "A" CONG. BEEF CLUB	R\$ 35,68
Grupo: 05	CARNES NOBRES - Picanha Resfriada	
174	PICANHA ARGENTINA DE LUXE	R\$ 62,50
756	PICANHA CHURRASCO RESF.	R\$ 28,30
270	PICANHA MONTANA RESF	R\$ 36,80
120	PICANHA RESF. MARFRIG	R\$ 28,10
260	PICANHA RESF. XINGUARA "B"	R\$ 23,80
278	PICANHA URUGUAIA RESF.	R\$ 37,50
Grupo: 07	CARNES NOBRES - File Mignon Resfriado	
180	FILE MIGNON C/C RESF.	R\$ 33,00
144	FILE MIGNON S/C 3/4 RESF.	R\$ 37,20
277	FILE MIGNON S/C 4/5 RESF.	R\$ 38,00
281	FILE MIGNON S/C STA GULA	R\$ 41,50
153	FILE MIGNON S/C "5UP" RESF	R\$ 40,20
Grupo: 08	CARNES NOBRES - Produtos Angus	
245	ACEM BOV. CONG. PORC. ANGUS	R\$ 30,80
240	ANCHO (F. COST.) PORC. ANGUS	R\$ 64,58
162	BANANINHA BOV. CONG. ANGUS	R\$ 40,50
253	BISTECA BOV. CG. PORC. ANGUS	R\$ 64,50
181	C/FILE BV. CONG. PORC. ANGUS	R\$ 52,00
269	C/FILE CHORIZO UR PC 3 KG	R\$ 45,48
287	CORACAO ALC. RESF ANGUS	R\$ 34,98
146	COSTELA BV. MINGA CG VPJ	R\$ 15,38

166	COSTELA BV.4C TIRAS ANGUS	R\$ 49,60
134	OSSO BUCO CONG. ANGUS	R\$ 24,50
265	PICANHA BOV. CONG. ANGUS	R\$ 63,00
170	PICANHA BOV.CG.FAT. ANGUS	R\$ 63,00
215	PRIME RIB CG.500 A 600 GR	R\$ 79,20
518	RAQUETE BOV.CG.PORC.ANGUS	R\$ 39,40
Grupo: 12	B O V I N O S	
272	CARNE BOVINA MOIDA CONG.	R\$ 14,88
659	CONTRA FILE(BIFE) MARFRIG	R\$ 27,20
163	COSTELA BOVINA CONG.TIRAS	R\$ 10,88
213	CUPIM "A" BOVINO CONG.	R\$ 17,50
201	CUPIM "B" BOVINO CONG.	R\$ 15,20
911	CUPIM NOBRE CG. BEEF CLUB	R\$ 19,65
247	DIAFRAGMA(LOMBINHO)CONG.	R\$ 9,78
148	FRALDINHA BV.CONG.MONTANA	R\$ 16,95
192	MAMINHA BOV. CG BEEFCLUB	R\$ 19,25
Grupo: 13	B O V I N O S R E S F R I A D O S	
193	ACEM BOVINO RESFRIADO	R\$ 12,68
198	ALCATRA C/MAMINHA RESF.	R\$ 18,17
241	ALCATRA COMP. GRILL RESF.	R\$ 28,18
238	ALCATRA COMPLETA RESF.	R\$ 24,98
189	ALCATRA MIOLO RESF.	R\$ 20,78
621	B.ANCHO PREMIUM RESFRIADO	R\$ 26,98
204	BIFE DO VAZIO BOV BIG BOI	R\$ 16,80
239	C/FILE CHORIZO RESFRIADO	R\$ 29,50
934	C/FILE S/NOIX GRILL PORC.	R\$ 24,20
259	C/FILE S/NOIXGRILLMONTANA	R\$ 29,50
164	CONTRA FILE BOVINO RESF.	R\$ 18,98
276	CONTRA FILÉ S/NOIX B.CLUB	R\$ 25,60
258	CORACAO ALC.CHURRASCO MAT	R\$ 28,20
214	CORACAO ALC.MONTANA RESF.	R\$ 23,98
268	CORACAO ALCAT.GRILL RESF.	R\$ 22,38
184	COXAO DURO BOV.RESF.	R\$ 16,18
183	COXAO MOLE BOV.RESF FV/MF	R\$ 19,18
653	CUPIM BOV. RESFRIADO	R\$ 17,38
774	FRALDAO BOV. RESF.FRIGON	R\$ 13,98
127	FRALDINHA BV RESF MONTANA	R\$ 16,78
271	FRALDINHA BV.RESF.XINGUAR	R\$ 14,98
186	LAGARTO BOV.RESF.	R\$ 18,38
197	MAMINHA BOV.RESF.	R\$ 22,50
188	MUSCULO	R\$ 18,68
123	PALETA BOV.S/MUSCULO RESF	R\$ 14,98
185	PATINHO BOVINO RESFRIADO	R\$ 16,28
195	PEITO BOVINO RESFRIADO	R\$ 13,28
199	PERA COXAO MOLE BOV.RESF.	R\$ 20,38
Grupo: 14	C A R N E S P R E P A R A D A S	
141	ALCATRA EM BIFE RESF.	R\$ 33,98
172	ALCATRA EM CUBOS BV.RESF.	R\$ 38,90
191	ALCATRA TOP RESF.	R\$ 28,28
152	BIFE C/ FILÉ ANCHO RESF	R\$ 35,30

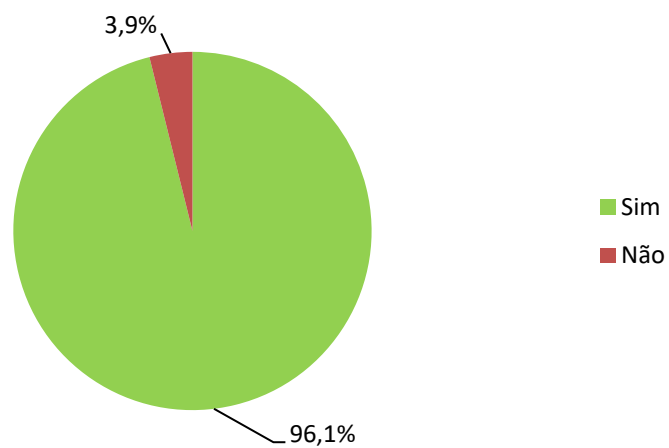
196	BIFE CONTRA FILE BV.RESF.	R\$ 35,30
909	BIFE COXAO DURO BOV RESF.	R\$ 18,90
130	BIFE COXAO MOLE BOV.RESF.	R\$ 25,58
280	BIFE DE PALETA BOV. RESF.	R\$ 19,20
113	BIFE FILE MIGNON 180 GR	R\$ 47,50
154	BIFE FRALDINHA BOV. RESF.	R\$ 24,98
650	BIFE MAMINHA BOV. RESF.	R\$ 32,98
187	BIFE PATINHO BOV. RESF.	R\$ 21,30
147	C/FILE ENTRECOTE RESF.	R\$ 33,80
161	CARNE BOVINA MOIDA RESF.	R\$ 15,98
658	CORDAO-FILE MIGNON RESF.	R\$ 14,50
150	COXAO MOLE EM CUBOS RESF.	R\$ 25,58
849	COXAO MOLE LIMPO TOP. RF	R\$ 25,18
117	ESCALOPE FILE MIGNON RESF	R\$ 43,50
229	ESTROGONOFÉ CARNE BV.RESF	R\$ 22,15
618	ESTROGONOFÉ COXAO MOLE	R\$ 25,58
126	ESTROGONOFÉ FILE MIGNON	R\$ 32,60
156	ESTROGONOFÉ MIOLO ALCATRA	R\$ 33,80
237	ESTROGONOFÉ PATINHO BOV.	R\$ 21,30
135	FILE MIGNON APERITIVO RES	R\$ 34,30
151	FILE MIGNON TOP S/ESPELHO	R\$ 42,30
136	FRALDINHA BV.MOIDA RESF.	R\$ 20,20
157	LAGARTO BV.P/CARPACCIO CG	R\$ 23,40
132	MEDALHAO DE FILE MIGNON	R\$ 49,30
131	PATINHO BOV.ESPECIAL RESF	R\$ 21,30
133	PATINHO BOVINO MOIDO RESF	R\$ 21,30
887	PATINHO BV.EM CUBOS RESF.	R\$ 21,30
246	PEITO BOVINO TOP RESF.	R\$ 19,18
620	PICADINHO COXAO MOLE RESF	R\$ 22,98
200	PICANHA FAT.ARGENT.RESF.	R\$ 69,95
654	PICANHA GRILL FAT.NAC.RF	R\$ 49,90
657	PONTA DE CARNE BOV.RESF.	R\$ 14,40
114	TORNEDOR FILE MIGNON 250G	R\$ 48,30
142	TORNEDOR FILE MIGNON RESF	R\$ 48,30
Grupo: 15	MIUDOS BOV. C O N G E L A D O S	
202	BUCHO BOVINO INTEIRO CONG	R\$ 14,18
212	FIGADO BOVINO NAC. CONG.	R\$ 5,98
206	LINGUA BOVINA CONG.	R\$ 9,58
208	MOCOTO BOVINO CORTADO CG.	R\$ 7,78
209	MOCOTO BOVINO INTEIRO CG.	R\$ 6,98
203	RABADA BOV.CORTADA CONG.	R\$ 18,58
815	RABADA BOV.CORTADA PC 1KG	R\$ 18,58
211	RABADA BOVINA NAC.CONG.	R\$ 16,78

ANEXO E – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO ONLINE

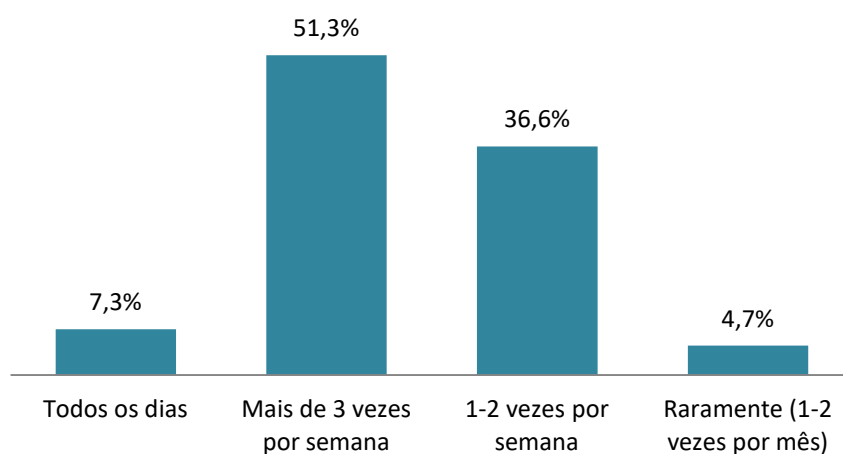
Q1 - Qual é o seu país de residência permanente?



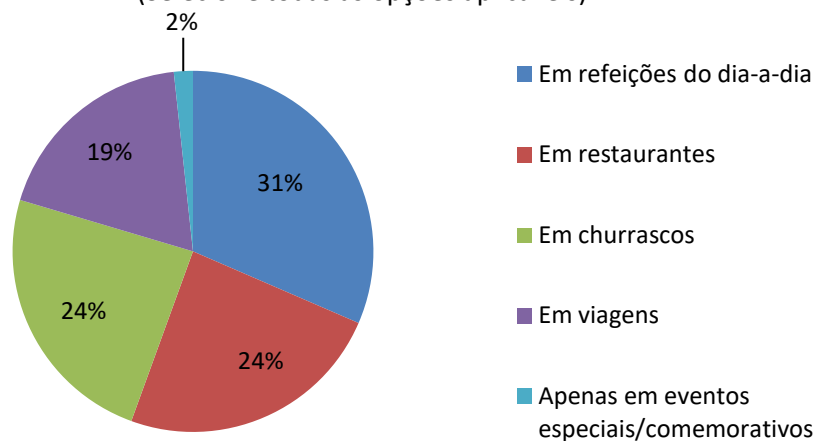
Q2 - É consumidor de carne bovina?



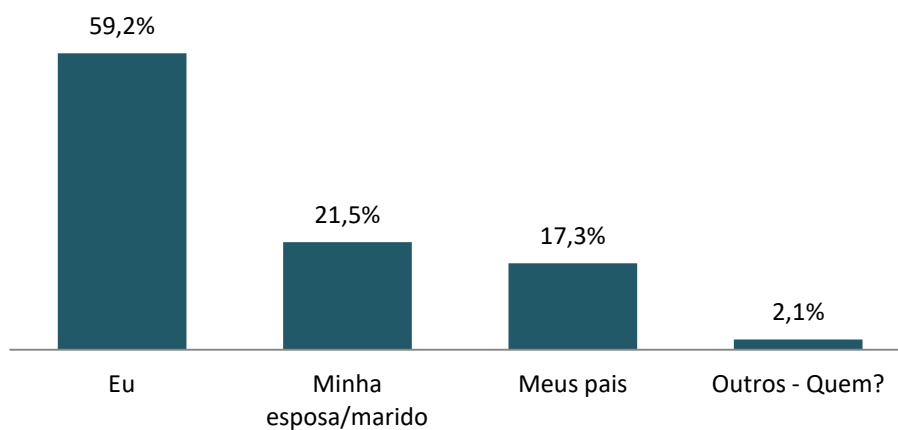
Q3 - Com que frequência consome carne bovina?



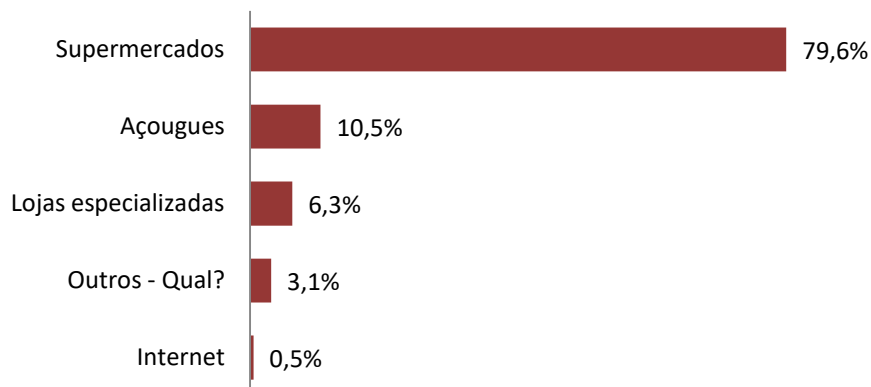
Q4 - Em que ocasiões costuma consumir carne bovina?
(Selecione todas as opções aplicáveis)

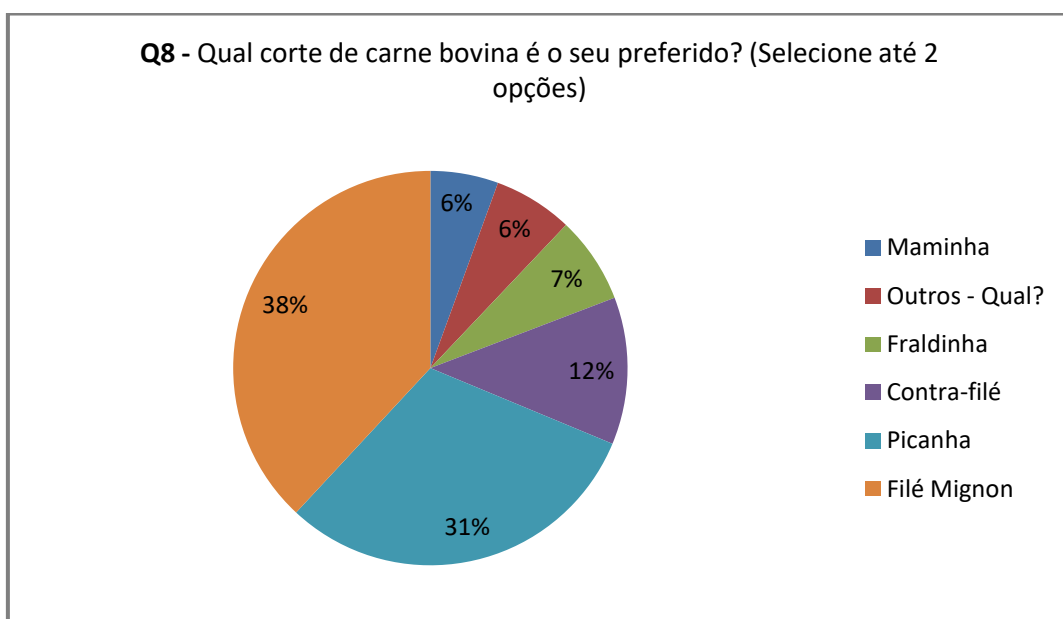
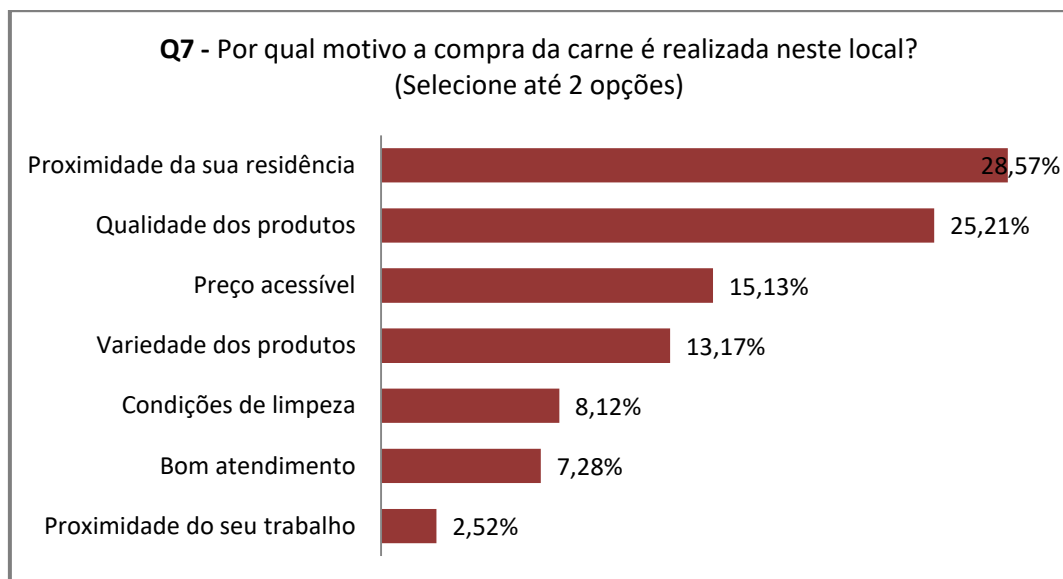


Q5 - Quem normalmente compra a carne para o consumo em seu domicílio? (Selecione apenas uma opção)

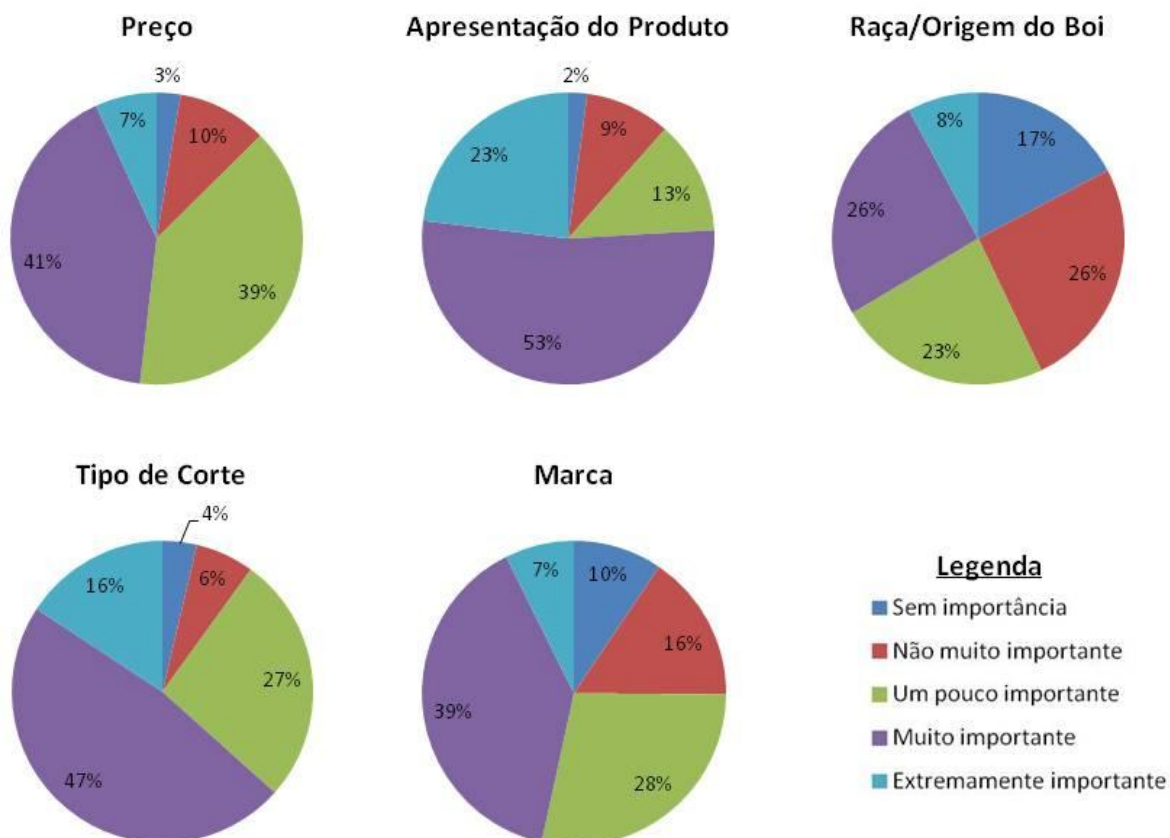


Q6 - Em que local é realizada a compra da carne bovina para consumo em seu domicílio? (Selecione apenas um, o que for mais frequente)

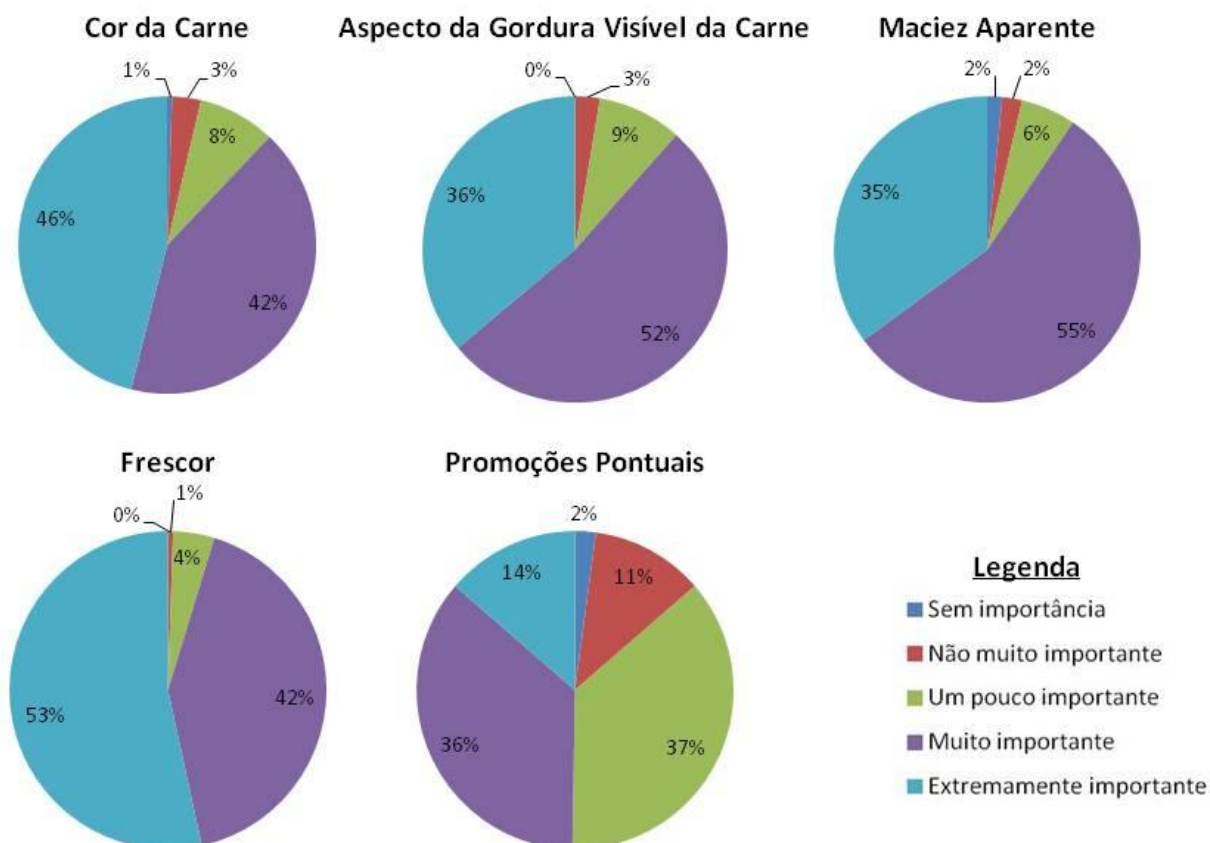


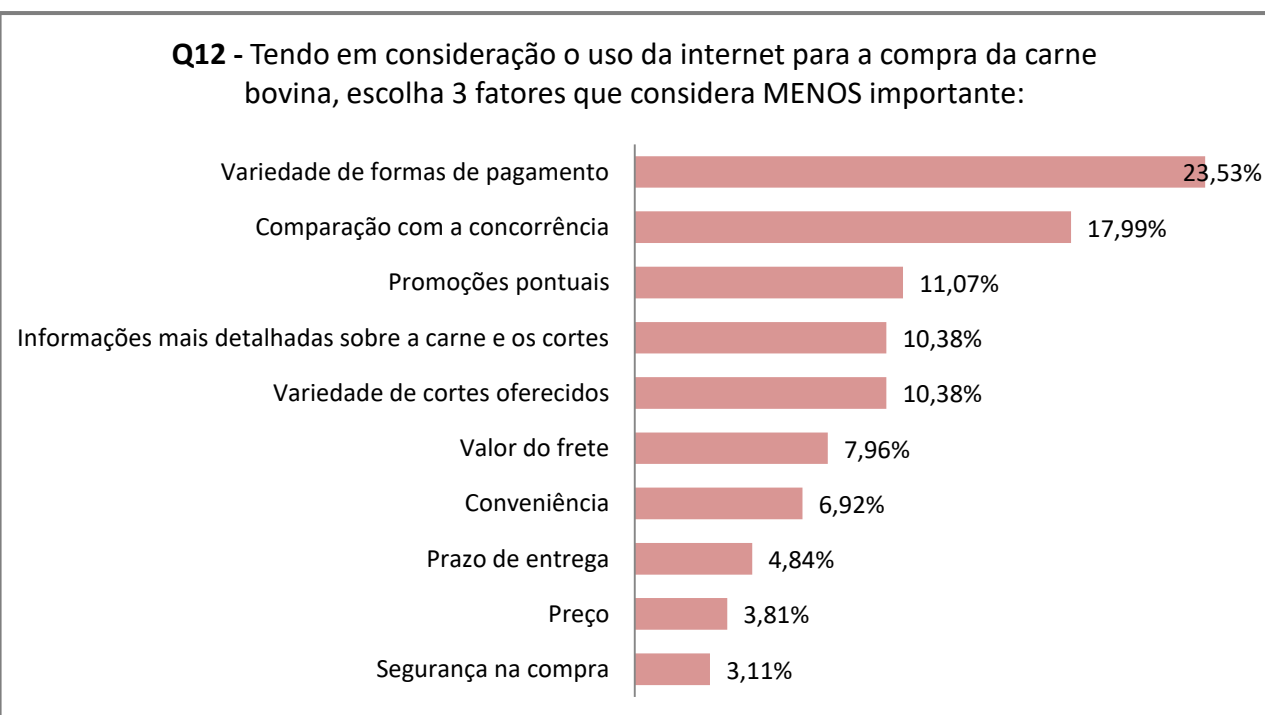
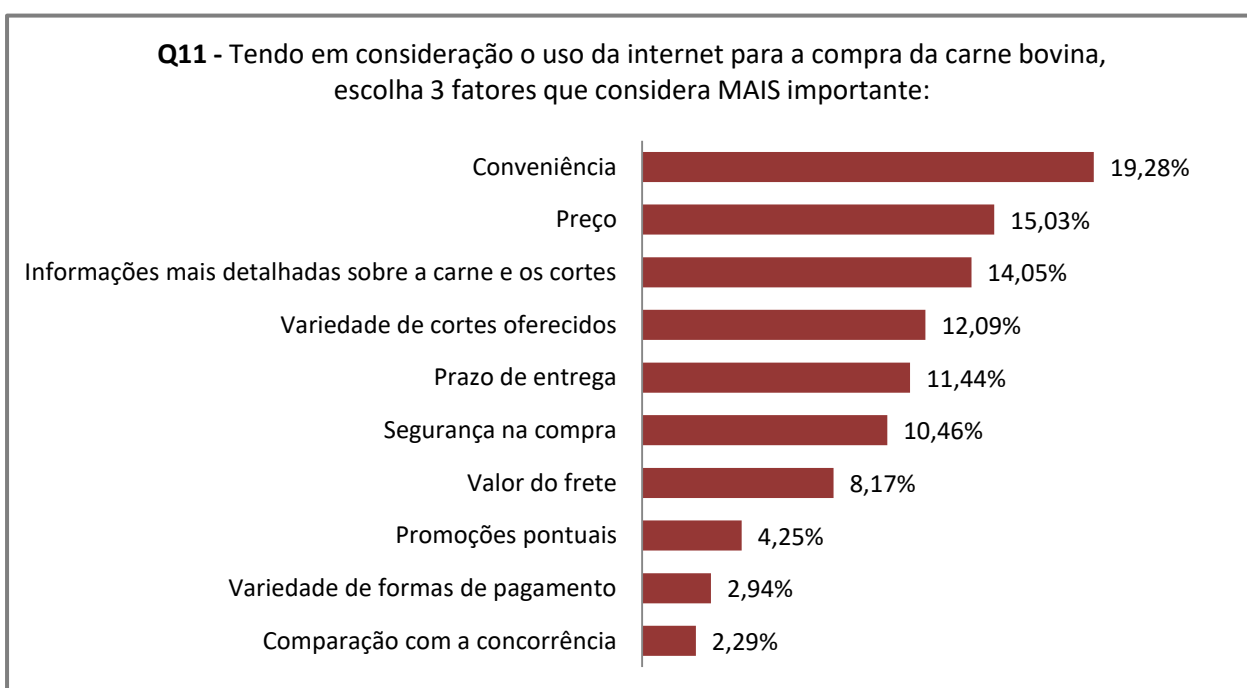
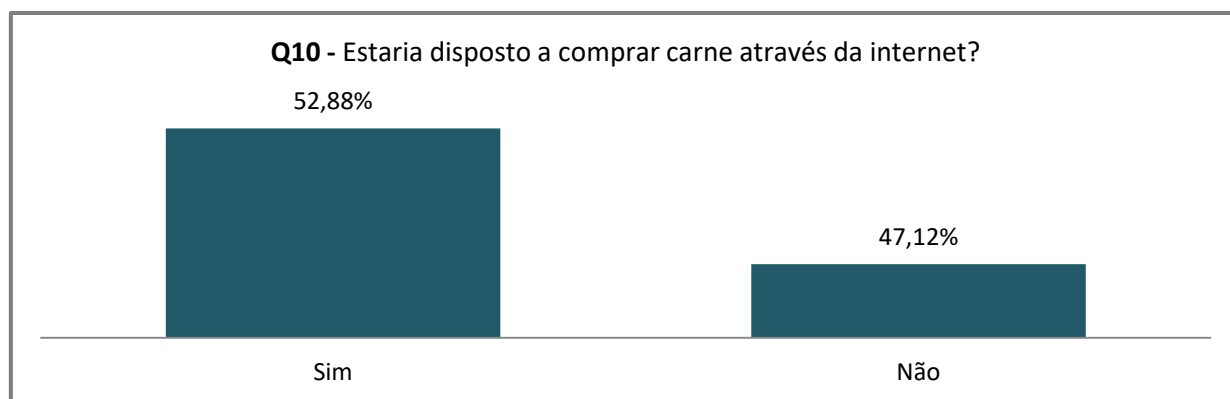


Q9 - Relativamente à compra de carne bovina, avalie o grau de importância dos aspectos abaixo:



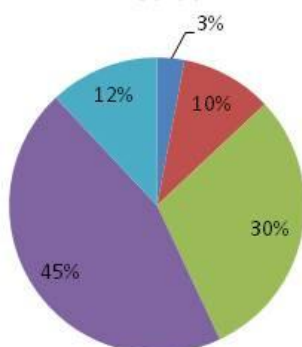
Q9 - Relativamente à compra de carne bovina, avalie o grau de importância dos aspectos abaixo:



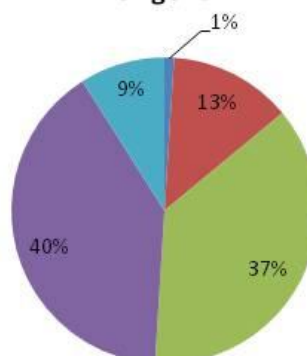


Q13 - Tendo em consideração os produtos oferecidos em um site especializado em carne bovina, quão importante considera as ofertas listadas abaixo?

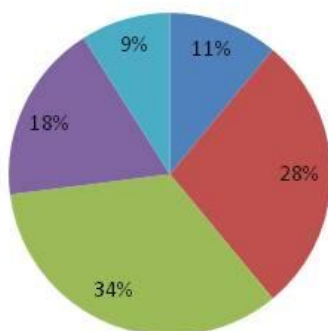
Possibilidade de porcionar os cortes sob medida



Variedade de carnes provenientes de diversas origens



Tipos de cortes raros e incomuns

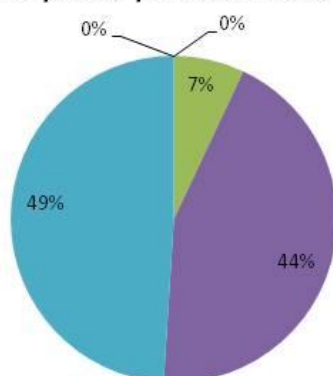


Legenda

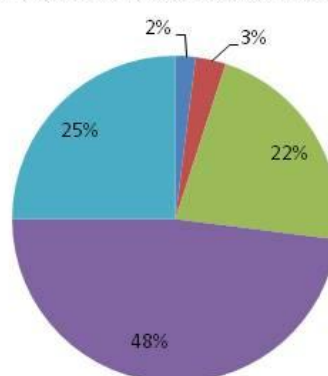
- Sem importância
- Não muito importante
- Um pouco importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Q13 - Tendo em consideração os produtos oferecidos em um site especializado em carne bovina, quão importante considera as ofertas listadas abaixo?

Carne fresca e pronta para o consumo no dia-a-dia



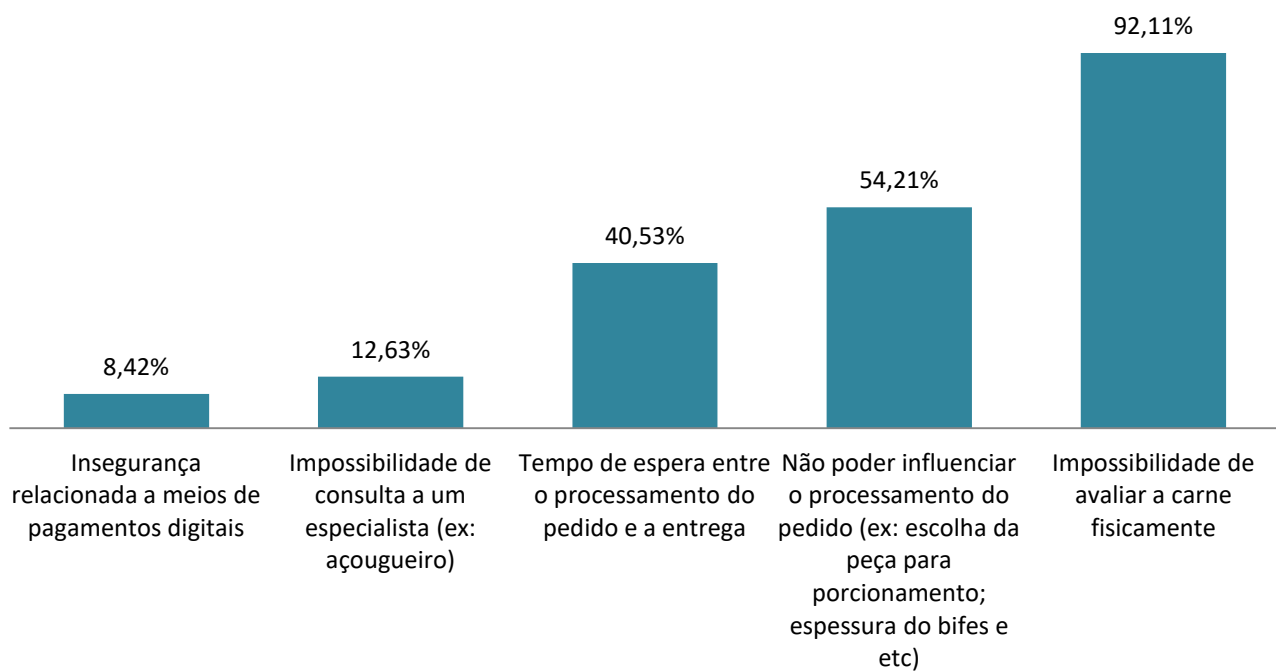
Cortes de carne destinados a churrasco



Legenda

- Sem importância
- Não muito importante
- Um pouco importante
- Muito importante
- Extremamente importante

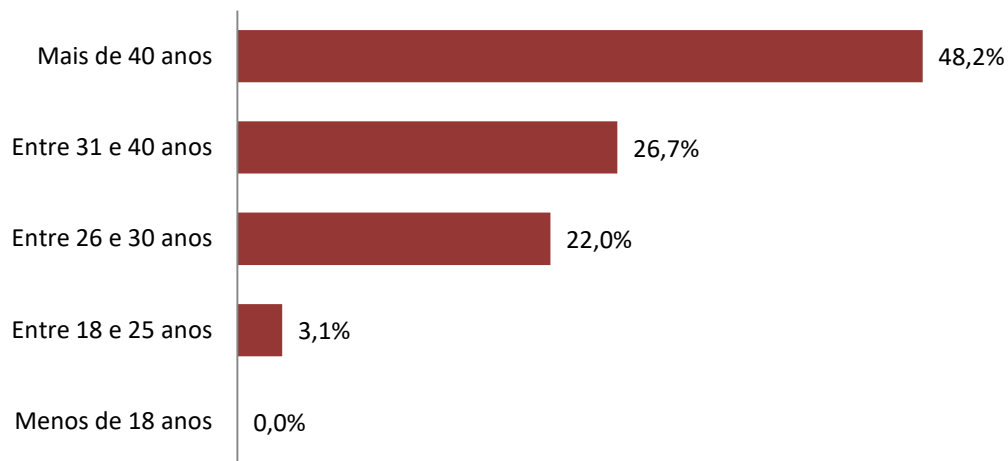
Q14 - Quais aspectos considera negativos na compra de carne através da internet?
(Selecione quantas opções julgar necessário)

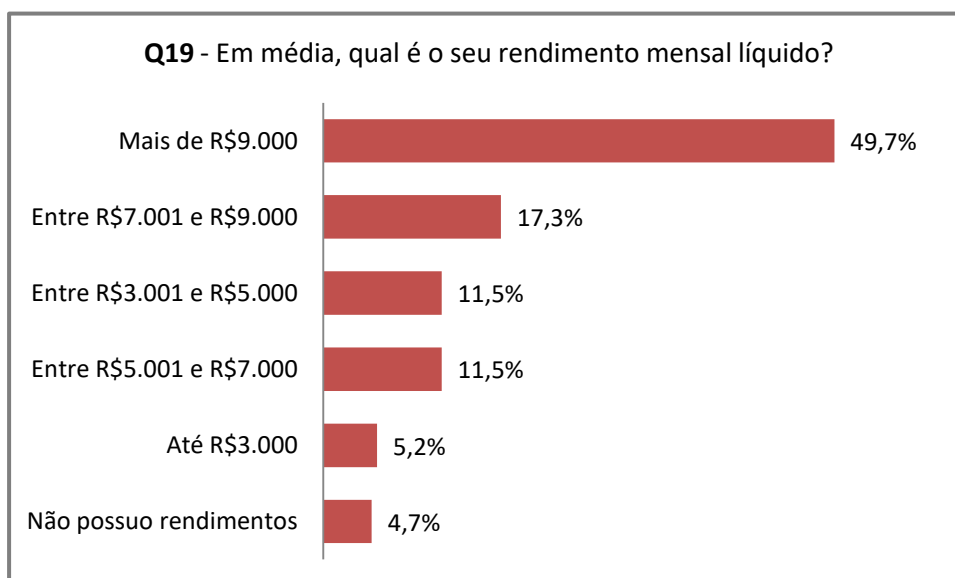
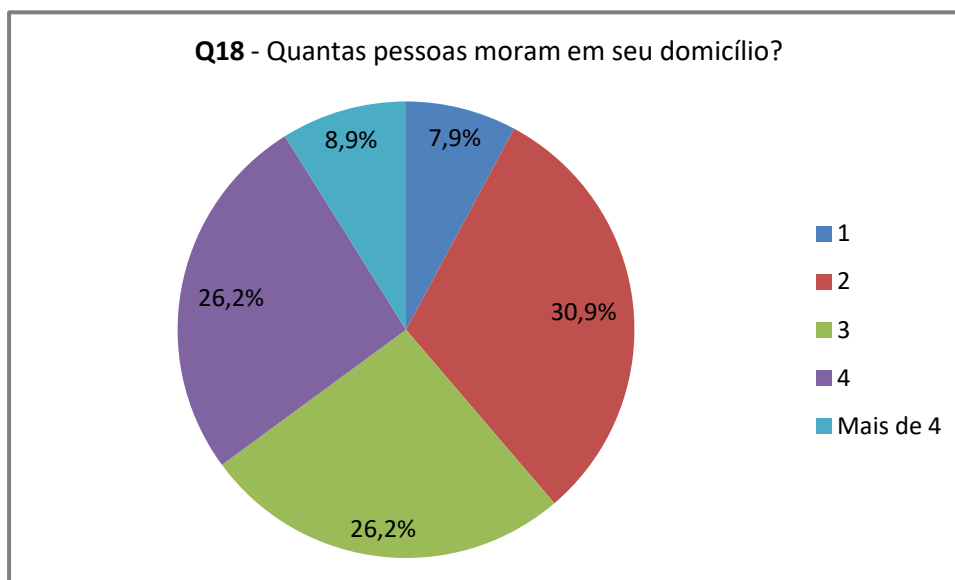
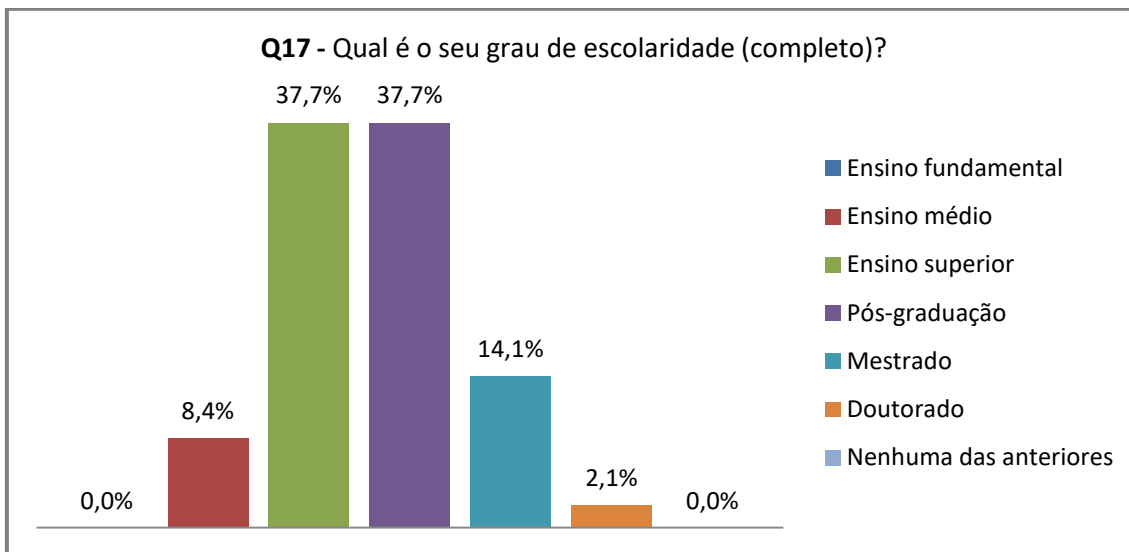


Q15 - Qual é o seu sexo?



Q16 - Qual é a sua idade?





ANEXO F – COMPARAÇÃO DE PREÇOS: MARECHAL ALIMENTOS VS. SUPERMERCADOS DO RIO DE JANEIRO

Produto	Zona Sul	Marcas Zona Sul	Superprix	Marcas Superprix	Pão de Açúcar	Marcas Pão de Açúcar	Carrefour	Marcas Carrefour	Preço Médio Supermercados	Marechal Alimentos	Marcas Marechal Alimentos	Marechal vs Supermercados	Preço Sugerido E-commerce Marechal Alimentos
Filé Mignon (Peça)	R\$ 72,99	Corte D'Oro	-	-	R\$ 65,99	Bassi	-	-	R\$ 69,49	R\$ 41,50	Santa Gula	-67,4%	R\$ 49,90
Filé Mignon (Cubos)	R\$ 32,90	Corte D'Oro	-	-	-	-	R\$ 69,98	Wessel	R\$ 51,44	R\$ 32,60	Marechal	-57,8%	R\$ 39,90
Picanha (Peça)	R\$ 71,88	Best Beef	R\$ 59,90	Maturatta	R\$ 53,99	Montana	R\$ 50,24	Montana	R\$ 59,00	R\$ 36,80	Montana	-60,3%	R\$ 44,50
Picanha Angus (Peça)	R\$ 107,99	Hereford	-	-	R\$ 99,99	Angus	-	-	R\$ 103,99	R\$ 63,00	Las Piedras	-65,1%	R\$ 76,80
Carne moída	R\$ 39,99	Corte D'Oro	-	-	R\$ 12,40	Do Chef	-	-	R\$ 26,20	R\$ 15,98	Marechal	-63,9%	R\$ 18,90
Alcatra (Cubos)	R\$ 55,98	Corte D'Oro	R\$ 42,90	Açougue Prix	-	-	-	-	R\$ 49,44	R\$ 38,90	Marechal	-27,1%	R\$ 41,00
Alcatra Miolo (Peça)	R\$ 32,99	Do Seu Jeito	R\$ 42,90	Açougue Prix	R\$ 37,49	Montana	R\$ 62,48	Wessel	R\$ 43,97	R\$ 20,78	Xinguara	-111,6%	R\$ 31,00
Patinho (Peça)	R\$ 23,99	Do Seu Jeito	R\$ 29,90	Açougue Prix	-	-	-	-	R\$ 26,95	R\$ 16,28	Xinguara/Frigigon	-65,5%	R\$ 19,90
Lagarto (Peça)	R\$ 32,99	Corte D'Oro	R\$ 29,90	Açougue Prix	-	-	-	-	R\$ 31,45	R\$ 18,38	Boibras/Frigon	-71,1%	R\$ 23,40
Contrafilé (Peça)	R\$ 28,99	Montana	R\$ 26,98	Açougue Prix	R\$ 32,49	Maturatta	R\$ 36,91	Maturatta	R\$ 31,34	R\$ 29,50	Montana	-6,2%	R\$ 31,00
Fraldinha (Peça)	R\$ 35,90	Friboi	-	-	R\$ 35,16	Friboi	-	-	R\$ 35,53	R\$ 16,78	Marfrig	-111,7%	R\$ 25,70
Maminha (Peça)	-	-	R\$ 39,90	Açougue Prix	-	-	-	-	R\$ 39,90	R\$ 22,50	Maminha	-77,3%	R\$ 30,80